

Pratl, Daniela

**Konzeption eines Unternehmensleitbildes und
Überführung in eine bestehende
Corporate Identity für
Carl Gerold's Sohn Verlagsbuchhandlung KG**

BACHELORARBEIT

Hochschule Mittweida (FH)

University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Pinggau, 2012

Pratl, Daniela

**Konzeption eines Unternehmensleitbildes und
Überführung in eine bestehende
Corporate Identity für
Carl Gerold's Sohn Verlagsbuchhandlung KG**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

Hochschule Mittweida (FH)

University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Pinggau, 2012

Erstprüfer: Prof. Dr. Klaus Vollert

Zweitprüfer: Mag. Werner Egger

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Daniela Pratl, Peggau, im März 2012

Bibliographische Beschreibung:

Pratl, Daniela:

Konzeption eines Unternehmensleitbildes und Überführung in eine bestehende Corporate Identity für Carl Gerold´s Sohn Verlagsbuchhandlung KG. 2012.

50 S. Pinggau, Hochschule Mittweida (FH), Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Bachelorarbeit 2012

Referat

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist die Konzeption eines Unternehmensleitbildes und die Überführung dessen in die bestehende CI mittels (Marken-) Steuerrades nach Franz-Rudolf Esch, anhand der Carl Gerold´s Sohn Verlagsbuchhandlung KG.

Anmerkung:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung von männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

I Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung.....	1
1.1. Problematik.....	1
1.2. Zielsetzung.....	3
1.3. Methodische Vorgehensweise.....	3
2. Konzeption eines Unternehmensleitbildes und Überführung in eine bestehende Corporate Identity mittels Steuerrad für Carl Gerold´s Sohn Verlagsbuchhandlung KG	4
2.1. Grundlagen.....	4
2.1.1. Unternehmensleitbild.....	4
2.1.1.1. Unternehmensphilosophie.....	6
2.1.1.2. Managementphilosophie.....	7
2.1.1.3. Unternehmenskultur.....	7
2.1.2. Corporate Identity.....	9
2.1.2.1. Corporate Design.....	10
2.1.2.2. Corporate Communication.....	10
2.1.2.3. Corporate Behavior.....	11
2.1.3. Das Steuerrad.....	12
2.2. Konzeption.....	15
2.2.1. Ausgangslage.....	15
2.2.2. Anforderungen an ein Unternehmensleitbild.....	15
2.2.2.1. Anforderungen an ein Unternehmensleitbild.....	16
2.2.2.2. Zielgruppen bzw. Adressaten von Leitbildern.....	18
2.2.2.3. Inhalte eines Leitbildes.....	18
2.2.2.4. Vorgehensweise bei der Leitbildentwicklung.....	20
2.2.3. Praktische Umsetzung.....	21
2.2.3. Das neue Unternehmensleitbild.....	26
2.3. Überführung.....	29
2.3.1. Bestehende CI (Ist-Identität).....	29
2.3.2. Überführung (Soll-Identität).....	36

2.3.2.1. Wer bin ich?.....	36
2.3.2.2. Nutzen und Attribute.....	38
2.3.2.3. Tonalität.....	39
2.3.2.4. Ikonografie.....	40
3. Schluss.....	42
3.1. Ergebnis.....	42
3.2. Implementierung.....	43
3.3. Maßnahmen und Konsequenzen.....	47
4. Resümee.....	49
Anhang.....	IV
Literaturverzeichnis.....	V

II. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.: Einflussfaktoren eines Unternehmensleitbildes.....	6
Abb. 2: Zielhierarchie	8
Abb. 3: Bereiche der Corporate Identity.....	11
Abb. 4: Markensteuerrad.....	12
Abb. 5: Anforderungen an ein Unternehmensleitbild.....	17
Abb. 6: Inhalte von Leitbildern.....	19
Abb. 7: Vorgehensweise bei der Leitbildentwicklung.....	21
Abb. 8: Farbkombination des CD des Verlages.....	32
Abb. 9: Logo des Carl Gerold Verlages.....	33
Abb. 10: Bestehende CI.....	35
Abb. 11: Soll-Identität des Verlages.....	41
Abb. 12: Titelblatt für die Broschüre „Das sind wir“	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktionen von Leitbildern.....	5
Tabelle 2: Nutzen/Eigenschaften des Verlages.....	38
Tabelle 3: Maßnahmenplan.....	48

III. Abkürzungsverzeichnis

KG.....	Kommanditgesellschaft
CI.....	Corporate Identity
CD.....	Corporate Design
bzw.....	beziehungsweise
Vgl.....	vergleiche
Abb.....	Abbildung
z.B.....	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1. Problematik

Carl Gerold's Sohn Verlagsbuchhandlung KG ist das älteste Verlagshaus Österreichs. Seine Geschichte reicht zurück bis ins Jahr 1775. Das Unternehmen setzte sich nicht nur aus dem Verlag, sondern auch aus einer eigenen Druckerei zusammen.¹

Der Gründer Joseph Gerold erwarb diese Buchhandlung, um- wie er in einem Ansuchen an Kaiserin Maria Theresia formulierte - „manche neuangehende Schriftsteller durch seine Unterstützung aufzumuntern, vielen Leuten Nahrung zu verschaffen und mithin sein eigenes sowohl als das Beste des Staates zu befördern imstande seyn.“²

Der Verlag entwickelte sich zu einem der führenden Verlage in der Monarchie.³ Seine Vorreiterposition drückte sich zum einen durch die Einführung neuer Technologien wie dem Steindruck, welcher auch heute noch von vielen Künstlern verwendet wird, besonders aus.⁴

Aber auch das energische Eintreten gegen die immer schärfer werdende Zensur in der Zeit des Vormärz machte den Verlag zu einem bedeutenden Wegbereiter. Tageszeitungen, die bis heute noch große Bedeutung haben, wie zum Beispiel „die Presse“, die „Ostdeutsche Post“ oder der „Lloyd“ wurden in der unternehmenseigenen Druckerei gedruckt, auch in diesem Bereich zählte das Unternehmen zu den Besten.⁵

Durch die Affinität zu naturwissenschaftlichen Themen wurde das Unternehmen im 19. Jahrhundert sehr stark geprägt. 1856 wurde der Verlag „zum Buchhändler der kaiserlichen Akademie der Wissenschaften“ ernannt. 1862 erhielt der Verlag auf der Weltausstellung in London die Auszeichnung für die beste typographische Ausstattung.⁶

Die Carl Gerold's Sohn Verlagsbuchhandlung KG entwickelte sich weiter zu einem Verlag berühmter Wissenschaftler und Mediziner.⁷

Seit der Mitte des 19. Jahrhunderts widmet sich der Verlag auch der Herstellung von Lehr- und Schulbüchern.⁸

1 Vgl. die Geschichte des Gerold Verlages, die Gründungsjahre, Anhang I, S 1.

2 Vgl. die Geschichte des Gerold Verlages, die Gründungsjahre, Auszug aus dem Ansuchen an Kaiserin Maria Theresia, Anhang I, S 1.

3 Vgl. die Geschichte des Gerold Verlages, Führendes Verlagshaus in der Monarchie, Anhang I, S 1.

4 Vgl. die Geschichte des Gerold Verlages, Vorreiter der Lithographie, Anhang I, S 2.

5 Vgl. die Geschichte des Gerold Verlages, Zensur und Pressefreiheit 1848, Anhang I, S 2.

6 Vgl. die Geschichte des Gerold Verlages, Jahrbücher und Zeitschriften im 19. Jahrhundert, Anhang I, S 2.

7 Vgl. die Geschichte des Gerold Verlages, Verlag berühmter Persönlichkeiten, Anhang I, S 2.

8 Vgl. die Geschichte des Gerold Verlages, Lehr und Schulbücher, Anhang I, S 4.

Die Umbrüche in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts stellten den Verlag auf die Probe, aber dennoch entstanden auch während dieser Jahre zahlreiche Publikationen.⁹

Auch im dritten Jahrhundert seines Bestehens bemüht sich der Carl Gerold's Sohn Verlag, dem großen Erbe seiner Geschichte mit einer Vielzahl an Werken aus Politik, Geschichte, Technik und über das neue Europa gerecht zu werden.¹⁰

Um aber wieder in die Gegenwart zurückzukommen muss man festhalten, dass dieser traditionsreiche Verlag momentan noch über kein schriftlich formuliertes und fixiertes Unternehmensleitbild verfügt, welches aber eine wesentliche Grundlage für die strategische Positionierung sowie eine erfolgreiche Unternehmensidentität darstellt.

Ein solches Leitbild gilt als Zukunftsvision, als Zielsetzung und als Orientierungshilfe für alle Bereiche des Unternehmens. Eine genaue Definition des Unternehmensleitbildes kann im Punkt 2.1.1. nachgelesen werden.

Durch ein schriftliches Unternehmensleitbild möchte man einen Grundstein für die interne und externe Kommunikation legen, um effektiver und erfolgreicher arbeiten zu können. Denn ist man sich seiner Ziele und Erwartungen für die Zukunft bewusst, kann man sich effektiver um den Aufbau bzw. um die Verbesserung einer erfolgreichen und glaubwürdigen Identität kümmern und somit ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens schaffen.

Betrachtet man unsere Gesellschaft und den oftmals diskutierten Wertverlust bzw. -wandel, dann erscheint es umso wichtiger, dass es in einem Unternehmen etwas gibt, wonach man sich orientieren kann, an das man sich halten kann, um Entscheidungen zu treffen und zu agieren, gerade in einem so traditionsreichen und altbewährten Unternehmen wie dem Carl Gerold's Sohn Verlag. „Regeln und Leitlinien“ gibt es in fast allen Bereichen des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens. Warum sollte es in einem Unternehmen also anders sein?

Auch für die Mitarbeiter kann ein solches Skriptum als sehr bedeutend betrachtet werden. Dadurch soll und kann eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erreicht werden und es wird die Möglichkeit geschaffen, nach dessen Wertvorstellungen zu handeln.

⁹ Vgl. die Geschichte des Gerold Verlages, Weltkrieg und Wirtschaftskrise, Anhang I, S ff.

¹⁰ Vgl. die Geschichte des Gerold Verlages, Das dritte Jahrhundert, Anhang I, S 5.

Wie bereits erwähnt bildet das Unternehmensleitbild eine entscheidende Grundlage für die Corporate Identity eines Unternehmens, das heißt eine unverwechselbare Unternehmensidentität. Eine detaillierte Definition der CI kann im Punkt 2.2.2. nachgeschlagen werden.

1.2. Zielsetzung

Die Ziele dieser Arbeit ist zum einen die Konzeption eines Unternehmensleitbildes und zum anderen die Entwicklung eines Leitfadens zur Überführung dessen in die bestehende CI-Struktur des Carl Gerold Verlages.

Das prioritäre Ziel hierbei soll der Aufbau einer unverwechselbaren und einheitlichen Unternehmensidentität sein. Die Grundlage hierfür stellt das Leitbild dar, in dem man sich seiner Ziele und Erwartungen für die Zukunft bewusst wird.

Mit Hilfe eines modifizierten (Marken-)Steuerrades, welches im Abschnitt 2.1.3. detailliert erläutert wird, soll das konzipierte Leitbild danach in die bestehende CI-Struktur des Unternehmens implementiert werden.

1.3. Methodische Vorgehensweise

Im ersten Abschnitt, den Grundlagen, sollen die Begriffe „Unternehmensleitbild“, „Corporate Identity“ und „Markensteuerrad“ definiert werden.

Der zweite Abschnitt befasst sich mit der Konzeption eines Unternehmensleitbildes. Zunächst wird die Ausgangslage dargestellt, danach sollen die Anforderungen, die an ein Leitbild gestellt werden, herausgefiltert werden.

Als Basis für die Konzeption des Leitbildes sollen die Vorgesetzten wie auch die Mitarbeiter zu den Gesichtspunkten Unternehmens- und Managementphilosophie und Unternehmenskultur befragt werden.

Aus den daraus gewonnenen Informationen und Statements kann dann im Anschluss das Unternehmensleitbild formuliert werden.

Anhand des Steuerrades als Instrumentarium soll weiters die Überführung des Leitbildes in die bestehende CI-Struktur erfolgen. Zuvor soll jedoch noch eine

kurze Analyse der bereits bestehenden CI, anhand der Gesichtspunkte Corporate Communications, Corporate Design und Corporate Behavior erfolgen, um die Ausgangslage klar darzustellen.

Den Abschluss bildet zum einen das neu konzipierte Leitbild, der Leitfaden zur Überführung dessen in die CI und zum anderen die Maßnahmen und Konsequenzen die zu setzen sind.

2. Konzeption eines Unternehmensleitbildes und Überführung in eine bestehende Corporate Identity mittels Steuerrad für Carl Gerold´s Sohn Verlagsbuchhandlung KG

2.1. Grundlagen

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Begrifflichkeiten, die für die Ausarbeitung und das Verständnis dieser vorliegenden Bachelorarbeit von Bedeutung sind, definiert und erläutert.

2.1.1. Unternehmensleitbild

Unter einem Unternehmensleitbild versteht man ein „Element des normativen Rahmens eines Unternehmens in dem es den Zweck seines Daseins in Form von Nutzenversprechen gegenüber seinen Anspruchsgruppen darlegt.“¹¹

Ein Unternehmensleitbild soll somit die charakterisierenden und einzigartigen Werte eines Unternehmens verbindlich definieren und widerspiegeln und diese für die relevanten Interessengruppen transparent und zugänglich machen.

Das Leitbild gilt also als Basis für die Ausrichtung aller (Kommunikations-) Maßnahmen nach innen und auch nach außen, es macht die bis dato unsichtbare aber vorhandene Identitätskultur eines Unternehmens sichtbar und gestaltbar.¹²

Besser gesagt kann es als Herzstück eines jeden Corporate Identity Prozesses beschrieben werden. Das Wichtigste dabei ist es, sich seine Vision, seine Werte

¹¹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16056/unternehmensleitbild-v7.html> am 10.11.2011.

¹² Vgl. Regenthal, Ganzheitliche Corporate Identity, 2003, S. 16.

und Ziele für die Zukunft klar zu machen. Ein Leitbild sollte realistisch, aber trotzdem zukunfts-weisend gestaltet werden.¹³ Es ist in die Zukunft gerichtet und somit eine allgemeine Umschreibung des zukünftigen Unternehmens und der Prinzipien, an denen es sich auszurichten hat. Es sollte aber auch, wie bereits erwähnt, die Einzigartigkeit eines Unternehmens deutlich zum Ausdruck bringen. Wie wissenschaftliche Umfragen belegen, spielt die gedruckte Form des Unternehmensleitbildes trotzdem in vielen Unternehmen fast noch keine Rolle bzw. es wird sehr gerne darauf verzichtet und vergessen.¹⁴ Auch das älteste Verlagshaus Österreichs hat bis dato auf die schriftliche Fixierung seiner Grundsätze und Ziele verzichtet, möchte nun aber durch das Festhalten des Leitbildes diese zu Papier bringen und somit einen Eckpfeiler für die Unternehmenskommunikation nach außen und vor allem nach innen schaffen.

Funktionen von Leitbildern	
Orientierungsfunktion	Es wird die Soll-Identität des Unternehmens zum Ausdruck gebracht und dient als Richtlinie für alle unternehmerischen Bereiche.
Motivationsfunktion	Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wird verstärkt; eine anspruchsvolle, zugleich aber konsensfähige (und realistische) Zielvorstellung wird formuliert.
Legitimationsfunktion	Die verschiedenen Interessenten werden über die Grundsätze des Unternehmens aufgeklärt und diese werden zugleich begründet.

Tabelle 1: Funktionen von Leitbildern¹⁵

Neben diesen Funktionen soll es aber auch das Wir-Gefühl in einem Unternehmen stärken und das Profil nach innen und nach außen schärfen.

Beeinflusst und wesentlich geprägt wird ein Unternehmensleitbild sehr stark durch die Unternehmens- und Managementphilosophie und die Unternehmenskultur.

Nachstehend sollen auch diese drei Themenbereiche kurz erläutert werden.

¹³ Vgl. Weinberger, Corporate Identity, 2010, S 37 ff.

¹⁴ Vgl. Hauser und Brauchlin, Integriertes Management, 2004, S 75 ff.

¹⁵ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16056/unternehmensleitbild-v7.html> am 05.11.2011.

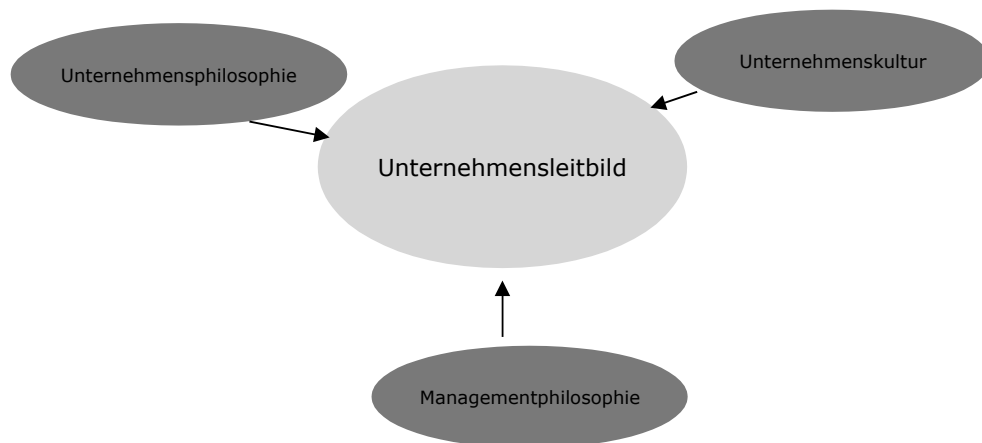


Abb. 1: Eigene Darstellung, Einflussfaktoren eines Unternehmensleitbildes

2.1.1.1. Unternehmensphilosophie

Falk Hecker schreibt, „jedes Unternehmen besitzt eine Philosophie, entweder bewusst und zielgerichtet oder eben stillschweigend.“ Die Unternehmensphilosophie bringt die übergeordneten Ziele zum Ausdruck, die sich das Unternehmen durch die Vision gesteckt hat. Sie gilt für die gesamte Belegschaft, wie auch für das Management und trägt wesentlich zur Identität und zum Selbstverständnis des Unternehmens für die Mitarbeiter bei.¹⁶

Als wesentlicher Teil der Unternehmensvision enthält eine gut formulierte Unternehmensphilosophie folgende Punkte:

- Eine Beschreibung der Beziehung zu den wichtigsten Stakeholdern;
- eine umfassende Definition der Ziele, betreffend des unternehmerischen Erfolges, hauptsächlich in puncto Wirtschaftlichkeit und Rentabilität;
- eine Beschreibung der Unternehmensstrategie basierend auf folgenden Punkten: dem Führungsstil, der organisatorischen Strategien, des Human Resource Management, den Finanzstrategien, des Marketings und der Technologien;
- ein Statement über die Werte, Ethik, Vorstellungen und Handlungsleitlinien innerhalb des Unternehmens.¹⁷

¹⁶ Vgl. Hecker, Management-Philosophie, 2012, S 83 ff.

¹⁷ Vgl. Hax und Majluf, The Strategy Concept and Process, 1991, S 341.

2.1.1.2. Managementphilosophie

„Unter Management-Philosophie werden... die grundlegenden Einstellungen, Überzeugungen, Werthaltungen verstanden, welche das Denken und Handeln der maßgeblichen Führungskräfte in einem Unternehmen beeinflussen. Bei diesen Grundhaltungen handelt es sich stets um Normen, um Werturteile, die aus den verschiedenen Quellen stammen und ebenso geprägt sein können durch ethische und religiöse Überzeugungen wie auch durch die Erfahrungen in der bisherigen Laufbahn einer Führungskraft.“¹⁸

„Als »Management-Philosophie« bezeichnet man demzufolge eine ganzheitlich ausgerichtete, wertorientierte Unternehmensführung, welche sich ausgehend von Mensch als Individuum mit dem Unternehmen in seiner Gesamtheit und seiner Stellung in der Gesellschaft beschäftigt, sowie mit dem ethisch verantwortlichen Handeln der Unternehmensführung.“¹⁹

Das bedeutet, die Managementphilosophie wird zwar sehr stark von der Unternehmensphilosophie geprägt, bildet sich aber aus den grundlegenden Einstellungen und Überzeugungen der Führungskräfte und beeinflusst deren Handeln und Denken.

2.1.1.3. Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.“²⁰

Jedes Unternehmen, jede Organisation, besitzt eine einzigartige und persönliche Kultur.

Diese Unternehmenskultur wird geprägt durch die Umgangsformen, Rituale, Normen und Geschichten des Unternehmens und ist somit für jedes Unternehmen spezifisch.²¹

Nach H. Hinterhuber ist die Unternehmenskultur „die Summe aller gelebten und anerkannten Werte, Normen und Zielvorstellungen im Unternehmen. Sie muss von oben nach unten und von innen nach außen gelebt und vorgelebt werden....

¹⁸ Ulrich und Fluri, Management zitiert in Bleicher, Das Konzept Integriertes Management, 2011, S 312.

¹⁹ Hecker, Management-Philosophie, 2012, S 19.

²⁰ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v5.html> am 07.11.2011.

²¹ Vgl. Weinberger, Corporate Identity, 2010, S 35 ff.

Unternehmenskultur ist die Summe aller ungeschriebenen Spielregeln im Unternehmen²²

Das heißt, die Unternehmenskultur ist etwas, das sich aus der Unternehmens- und Managementphilosophie entwickelt, sie könnte als Ergebnis, wie nach diesen Werten und Normen tatsächlich gehandelt wird, bezeichnet werden.

„Eine »starke Unternehmenskultur kommt im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmungsangehörigen regelmäßig zum Ausdruck.“²³

Die Abbildung 2 zeigt die hierarchische Eingliederung der für diese Arbeit relevanten Begriffe in einem Unternehmen.

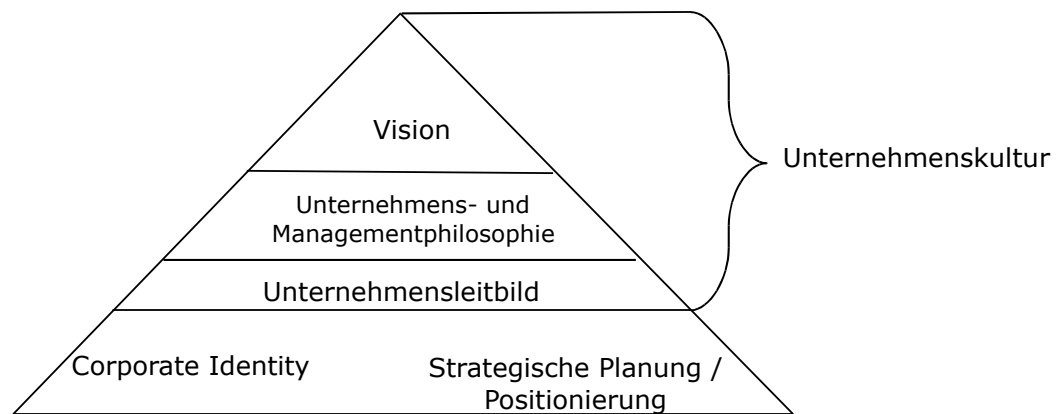


Abb. 2: Eigene Darstellung, angelehnt an Zielhierarchie von Bea/Haas, Strategisches Management, S 69.

Die Vision des Unternehmens ist etwas, das vor jeder Unternehmensgründung als Vorstellung über den Zweck des Unternehmens und der zukünftigen Daseinsberechtigung im wirtschaftlichen Leben darstellt. „Dieses Bild gibt wie ein Kompass die Richtung für alles weitere unternehmerische Handeln an.“²⁴

Die Vision steht an der Spitze des gesamten Unternehmens. Erst danach, nach dem Bewusstwerden einer Vorstellung über die Zukunft, können sich die Bereiche Unternehmens- und Managementphilosophie daraus bilden und ableiten und in weiterer Folge kann sich eine entsprechende Unternehmenskultur entwickeln.

²² Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung, 2004, S 276.

²³ Ulrich und Fluri, Management, 1992, S 38.

²⁴ Hecker, Management-Philosophie, 2012, S 45.

2.1.2. Corporate Identity

Übersetzt man den Begriff Corporate Identity wörtlich, dann würde man von der Identität einer Körperschaft sprechen. Identität bezeichnet eine sich ihrer selbst bewussten Einheit, das heißt sie wird ausgedrückt durch die Unterscheidbarkeit, Unverwechselbarkeit und Einzigartigkeit einer Organisation.

Eine sehr zutreffende und nützliche Übersetzung kann aber auch der Begriff Unternehmenspersönlichkeit geben, das bedeutet Corporate Identity ist die Einheit von Denken, Reden und Handeln in einem Unternehmen.²⁵

Grundsätzlich kann man sagen, „das Corporate Identity-Konzept stellt zum einen ein Kommunikationskonzept dar und zum anderen einen zentralen Bestandteil der strategischen Unternehmensführung und -planung.“²⁶

Aus diesem Grund ist es sehr wichtig sich über die schon im Vorfeld definierten Aspekte, Unternehmens- und Managementphilosophie, Unternehmenskultur im Klaren zu sein, und ein schriftlich fixiertes Unternehmensleitbild zu verfassen.

Denn wenn man sich über alle Aspekte, die die Persönlichkeit eines Unternehmens prägen, im Klaren ist, kann man eine aussagekräftige, einheitliche und glaubwürdige Identität aufbauen und präsentieren.

Birkigt, Stadler und Funck sehen die Corporate Identity „als schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem Wesen.“²⁷

Nach H. Hinterhuber zählt die Gestaltung einer Corporate Identity zu den nicht-delegierbaren Führungsaufgaben in einem Unternehmen. Zielsetzung ist es, mit Hilfe von Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior ein attraktives Unternehmen, sowohl nach innen als auch nach außen darzustellen.²⁸

Nachstehend werden auch diese Begriffe kurz definiert.

²⁵ Vgl. Kroehl, Corporate Identity als Erfolgskonzept, 2000, S 21.

²⁶ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55410/corporate-identity-v6.html> / 17.11.2011.

²⁷ Birkigt, Stadler und Funck, Corporate Identity, 2002, S 18.

²⁸ Vgl. Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung, 2004, S 277.

2.1.2.1. Corporate Design

Corporate Design soll primär den Einsatz von Gestaltungselementen, wie zum Beispiel Schrifttypen- und -größen, Farben und Logo, regeln. Ziel des Corporate Design ist es, ein einheitliches visuelles Erscheinungsbild des Unternehmens sicherzustellen.²⁹

„Am optischen Auftritt sind Unternehmen oft am deutlichsten zu unterscheiden und am schnellsten wiederzuerkennen.“³⁰

„Ein CD, in dem alle Visuels und Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind, ist nicht nur besser wiederzuerkennen, es hat auch einen besseren Erinnerungswert. Je klarer und eindeutiger ein Erscheinungsbild gestaltet ist, desto weniger Worte und Maßnahmen sind notwendig, um der Öffentlichkeit zu sagen, was ein Unternehmen sein will, was es leistet.“³¹

Deshalb ist es wiederum unerlässlich sich zuvor der Einzigartigkeit und der Identität des Unternehmens bewusst zu sein, um diese dann auch im CD gekonnt einsetzen zu können.

2.1.2.2. Corporate Communication

Corporate Communication bezeichnet eine in sich stimmige Kommunikation des Unternehmens. Damit das erreicht werden kann, sind alle Kommunikationsmaßnahmen deren sich ein Unternehmen bedient, aufeinander abzustimmen und zu vereinen, um ein einheitliches Bild zu schaffen und die Vision des Unternehmens mit Inhalt zu füllen.³²

Es soll hier aber nicht nur um die externe, sondern auch um die interne Kommunikation gehen. Das bedeutet, es soll alles was kommuniziert wird, stimmig und einheitlich sein, sei es ein Messeauftritt, der Internetauftritt oder eine Mitarbeiterzeitung.

²⁹ Vgl. Kreutzer, Praxisorientiertes Marketing, 2010, S 385.

³⁰ Weinberger, Corporate Identity, 2010, S 55.

³¹ Birkigt, Stadler und Funck, Corporate Identity, 2002, S 193.

³² Vgl. Kreutzer, Praxisorientiertes Marketing, 2010, S 384.

2.1.2.3. Corporate Behavior

Das Corporate Behavior setzt „ein in sich möglichst widerspruchsfreies Verhalten aller Unternehmensmitglieder im Innen- und Außenverhältnis voraus.“³³

Das bedeutet das Verhalten der Unternehmensführung und der Mitarbeiter untereinander sowie das Verhalten gegenüber allen relevanten Stakeholdern. Denn ein in sich stimmiges Verhalten schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

Durch diese drei zentralen Maßnahmen im Bereich der CI soll die Unternehmensidentität transportiert und kommuniziert werden. Als zentraler Punkt wird hier die Unternehmensphilosophie gesehen, welche in diesem Zusammenhang dem Unternehmensleitbild gleichgesetzt wird (Abb. 3).

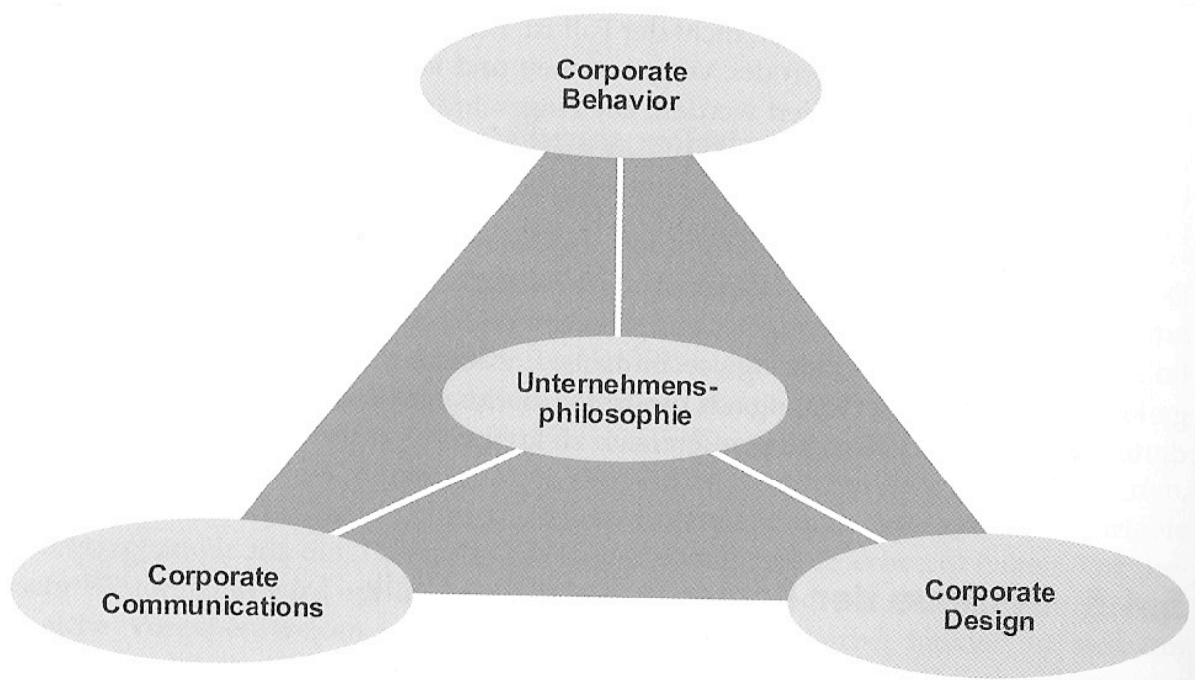


Abb. 3: Bereiche der Corporate Identity, Kreutzer, Praxisorientiertes Marketing, S 382.

³³ Kreutzer, Praxisorientiertes Marketing, 2010, S 383.

2.1.3. Das Steuerrad

In dieser Arbeit wird das Markensteuerrad nach Esch, welches sich auf die Identitätsentwicklung einer Marke bezieht modifiziert und als Instrument zur Überführung des Unternehmensleitbildes in die bestehende CI des Carl Gerold's Sohn Verlages herangezogen. Das bedeutet, wenn im Folgenden von der Marke oder der Markenidentität gesprochen wird, ist stets das Unternehmen und dessen Identität gemeint.

Das Markensteuerrad nach Esch baut auf Erkenntnissen in der Hemisphärenforschung auf, das heißt von einer Arbeitsteilung der beiden Gehirnhälften. Dementsprechend spiegelt die linke Seite des Markensteuerrades die linke Gehirnhälfte, welche für die Hard Facts, die rationalen sprachlichen Werte steht und die rechte Seite des Steuerrades reflektiert folglich die rechte Gehirnhälfte, welche für die Soft Facts, die emotionalen, bildhaften Informationen steht wider.³⁴



Abb. 4: Eigene Darstellung, angelehnt an Markensteuerrad nach Franz-Rudolf Esch³⁵

Im Zentrum der Betrachtung steht die Identität des Unternehmens, oder anders gesagt die Antwort auf die Frage, wer bin ich? Diese Identität kann sich sowohl aus emotionalen als auch aus sachorientierten Inhalten zusammensetzen.

³⁴ Vgl. Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S 100 ff.

³⁵ Vgl. Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S 102.

Auf der linken Seite, der rationalen, sprachlichen Seite, werden die zentralen Markenattribute erfasst, sprich über welche Eigenschaften verfügt die Marke, in diesem Fall das Unternehmen? Weiters findet sich auf dieser Seite auch der Markennutzen, das bedeutet, was biete ich in meinem Unternehmen an?³⁶

Diese Trennung spielt laut Esch eine zentrale Bedeutung bei der „rationalen Kundenbeeinflussung, da Kunden keine Eigenschaften, sondern einen Produktnutzen kaufen, dieser allerdings durch entsprechende Eigenschaften begründbar sein muss.“³⁷

Auf der rechten Seite, der emotionalen, bildhaften Seite soll die Markentonalität erfasst werden, das heißt wie bin ich, wie ist das Unternehmen? Und das Markenbild, was bedeutet, wie trete ich als Unternehmen auf, welches Bild erzeuge ich in den Köpfen der Adressaten?

Gleichzeitig besteht zwischen diesen Attributen ein sehr starker innerlicher Bezug, das bedeutet, die Eigenschaften des Unternehmens stützen den Nutzen, und werden im Markenbild deutlich gemacht, und die Tonalität wird hingegen wieder erlebbar durch das Markenbild.³⁸

Im Folgenden sollen die fünf Komponenten des (Marken-) Steuerrades kurz erläutert werden.

Markenkompetenz – Kompetenz des Unternehmens (Wer bin ich?)

Damit sollen die zentralen Merkmale des Unternehmens, in Bezug auf Historie und Zeitdauer des Unternehmens auf dem Markt, Herkunft, Rolle im Markt und zentrale Assets erfasst werden.³⁹

³⁶ Vgl. Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S 101.

³⁷ Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S 100 ff.

³⁸ Vgl. Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S 101.

³⁹ Vgl. Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S 101 ff.

Markennutzen und -attribute – Nutzen des Unternehmens (was biete ich an?) und Attribute (Über welche Eigenschaften verfüge ich?)

Hier soll eine Trennung der Eigenschaften und des (relevanten) Nutzens erfolgen, denn „Kunden kaufen... keine Eigenschaften, sondern primär Nutzen?“⁴⁰

Der Nutzen kann wiederum unterteilt werden in sachlich-funktionaler Nutzen und psycho-sozialer Nutzen.

„Nutzen können allerdings nur dann erbracht werden, wenn dahinter Eigenschaften des Unternehmens, der Menschen im Unternehmen oder der Produkte stehen, mit deren Hilfe diese Nutzen erbracht werden können.“⁴¹

Diese Beziehung zwischen Nutzen und Eigenschaft zu erkennen, ist sehr wichtig um zu erkennen wie stark ein bestimmter Nutzen untermauert ist, und was die Folgen einer Änderung der Eigenschaften bedeuten würde.⁴²

Tonalität (Wie bin ich?)

Hier ist es wichtig die Emotionen und die Gefühlswelt zu erfassen, die durch die Marke bzw. durch das Unternehmen ausgelöst werden sollen. Hierzu gibt es drei Möglichkeiten um das Unternehmen zu durchleuchten:

1. Ermittlung der Marken bzw. Unternehmenspersönlichkeit
2. Spezifikation der Marken bzw. Unternehmensbeziehungen (zB.: Beziehung zu Kunden)
3. Festlegung von wesentlichen Erlebnissen (die mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht werden sollen)⁴³

⁴⁰ Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S 103.

⁴¹ Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S 103.

⁴² Vgl. Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S 103 ff.

⁴³ Vgl. Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S 104.

Markenbild bzw. Unternehmensbild (Wie trete ich auf?)

„Das Markenbild selbst wird durch eine Fülle von Eindrücken geprägt, die einen Beitrag zur Markenbekanntheit... oder zum Markenimage leisten.“⁴⁴ Diese sind auf persönliche Kommunikation und Markenkommunikation zurückzuführen, wodurch visuelle Eindrücke erzeugt werden, wie zum Beispiel, die Gestaltung von Verkaufsräumen, Produkten, Verkaufsunterlagen oder der Internetauftritt.⁴⁵

Im Fall des Unternehmens könnte dies auch das Logo des Unternehmens miteinbeziehen.

Dieses Instrument erscheint als eine sehr gute Möglichkeit ein konzipiertes Unternehmensleitbild in eine bestehende CI-Struktur zu implementieren.

2.2. Konzeption

2.2.1. Ausgangslage

Wie bereits in den letzten Kapiteln beschrieben, verfügt der Carl Gerold's Sohn Verlag momentan noch über kein schriftlich formuliertes Unternehmensleitbild. Mit Sicherheit besteht eine solche Vorstellung für die Zukunft, aber hauptsächlich in den Köpfen der Geschäftsleitung.

Durch die schriftliche Fixierung und das Festmachen der Werte und Ziele für die Zukunft, sollen diese Unternehmensgrundsätze nun vor allem für die Mitarbeiter, aber auch für die Öffentlichkeit sichtbar gemacht werden, damit im Unternehmen danach gehandelt und gelebt werden kann.

Die Carl Gerold's Sohn Verlagsbuchhandlung KG ist ein traditionelles, altbewährtes Verlagshaus, welches sich aber auch im Laufe der Jahre eine Vorreiter Position sichern konnte.

Die Herausforderung, an die Konzeption des Unternehmensleitbildes und der Überführung in die CI stellt die Verbindung dieser zwei divergenten Ansätze dar,

⁴⁴ Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S 105.

⁴⁵ Vgl. Esch, Strategie und Technik der Markenführung, S 105.

kann aber auch sehr gut zur Herausarbeitung der Einzigartigkeit des Unternehmens herangezogen werden.

Auch die interne Betrachtung des Unternehmens zeigt, dass vor allem im Bezug auf die Mitarbeiterführung und -motivation ebenso traditionell wie fortschrittlich gehandelt wird.

2.2.2. Anforderungen an ein Unternehmensleitbild

In diesem Abschnitt soll darauf eingegangen werden, weshalb eigentlich ein Leitbild für ein Unternehmen von Bedeutung sein kann bzw. ist und welche Anforderungen an ein solches gerichtet sind.

Hierzu ist zu sagen, dass Unternehmensleitbilder, durch die darin verpflichteten moralischen Werte und Verhaltensweisen, zu den am meisten empfohlenen und auch praktizierten Maßnahmen zur Unterstützung der Unternehmensphilosophie zählen.⁴⁶

Sie geben die Handlungsleitlinie im Hinblick auf das Verhalten gegenüber den unternehmensinternen und -externen Interessensgruppen und Institutionen, diese sind somit wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie und der CI eines Unternehmens.⁴⁷

Eine der wichtigsten Funktionen eines Leitbildes ist die Unterstützung der Mitarbeiterführung, es soll den Angestellten die nötige Orientierung geben, um miteinander in eine erfolgreiche Zukunft zu gehen, denn diese sind auch zugleich die Botschafter des Unternehmens nach außen. Nur wenn es gelingt die Arbeitnehmer zu motivieren und die Identifikation dieser mit dem Unternehmen zu fördern, kann das Unternehmen erfolgreich sein. Diese „Regeln“ sollen und können im Leitbild durchaus verbindlich formuliert sein.

⁴⁶ Vgl. Göbel, Unternehmensethik, 2006, S. 188.

⁴⁷ Vgl. Kasprk, Rationale Unternehmens- und Marketingplanung, 2002, S. 24.

2.2.2.1. Anforderungen an ein Unternehmensleitbild

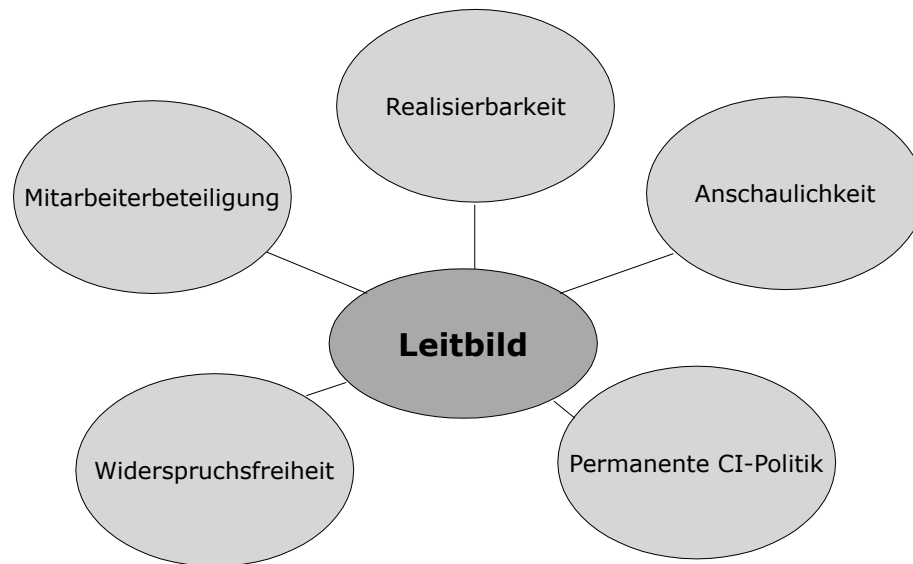


Abb. 5: Eigene Darstellung, Anforderungen an ein Unternehmensleitbild

Ein Unternehmensleitbild soll konkrete und greifbare Ziele für das Unternehmen enthalten. „Um nicht anzuecken, bestehen sie oft aus einer unverbindlichen Ansammlung nichtssagender Phrasen. Es kann nicht Sinn der Leitbildentwicklung sein, die Aussagen so allgemein wie nur irgend möglich zu halten, damit auch jegliches Verhalten abgedeckt wird.“⁴⁸

Das heißt, eine große Herausforderung an die Formulierung des Leitbildes besteht darin, dass die Aussagen darin sehr konkret und deutlich gestaltet sind, damit man sich exakt danach orientieren kann.

Nach Körner sind die Anforderungen an ein Unternehmensleitbild:

Mitarbeiterbeteiligung, Realisierbarkeit, Anschaulichkeit, Widerspruchsfreiheit und permanente CI-Politik.⁴⁹

Das heißt ein Leitbild wird nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn sich die Belegschaft aktiv daran beteiligt und bei der Ausgestaltung mitwirken kann, dann wird es auch akzeptiert werden, und die Mitarbeiter sind motiviert und können sich mit dem Unternehmen identifizieren.

⁴⁸ Bickmann, Chance: Identität, 1999, S 179.

⁴⁹ Vgl. Körner, Leitbildentwicklung zitiert in Rütten, Auf dem Weg zum Leitbild, 2010, S 4 ff.

Realisierbarkeit bedeutet, wie schon im Vorfeld gesagt, dass das Leitbild keine abstrakten Ziele, von denen man nicht überzeugt ist, enthalten soll, das würde sich kontraproduktiv auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Die Statements, die in einem Leitbild enthalten sind, sollen anschaulich, präzise und unmissverständlich formuliert werden, sodass sich jeder etwas darunter vorstellen kann und sich danach klar orientieren kann.

Des Weiteren sollen sich natürlich keine Widersprüche darin finden. Unkomplizierte und verständliche Aussagen sind auch sehr bedeutend für die CI-Politik, denn nur was eindeutig und klar formuliert ist, kann auch genau so umgesetzt und im Anschluss besser kontrolliert werden.

2.2.2.2. Zielgruppen bzw. Adressaten von Leitbildern

„Als schriftliche Fixierung der Unternehmenspolitik dient ein Unternehmensleitbild dazu, sich mit den Wertvorstellungen und Interessen aller an der Unternehmung beteiligten oder interessierten Gruppen auseinander zu setzen. Unternehmensleitbilder richten sich folglich sowohl an interne als auch an externe Adressaten, die auch als Anspruchsgruppen im Sinne des Stakeholder-Ansatzes bezeichnet werden können.“⁵⁰

Dieser Ansatz ist ein „Konzept, nach dem die Unternehmensführung nicht nur die Interessen der Anteilseigner (Shareholder), sondern aller Anspruchsgruppen, ohne deren Unterstützung das Unternehmen nicht überlebensfähig wäre, zu berücksichtigen hat. Die Gruppe der Stakeholder ist folglich sehr heterogen und umfasst z.B. die Arbeitnehmer, Kunden und Lieferanten, den Staat und die Öffentlichkeit.“⁵¹

Das heißt, bei der Konzeption des Unternehmensleitbildes für die Carl Gerold's Sohn Verlagsbuchhandlung KG müssen diese Gruppen besonders berücksichtigt und beachtet werden.

⁵⁰ Vgl. Seeger und Liman, Zielorientierte Unternehmensführung, 2008, S 205 ff.

⁵¹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54861/stakeholder-ansatz-v3.html> am 25.11.2011.

2.2.2.3. Inhalte eines Leitbildes

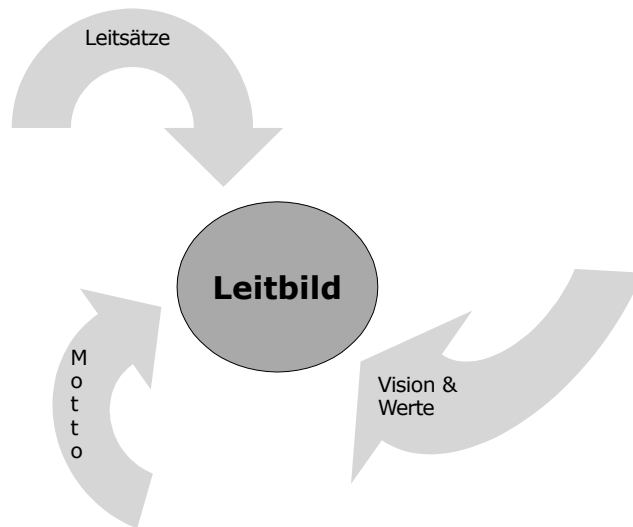


Abb. 6: Eigene Darstellung, Inhalte eines Leitbildes

Das Leitbild sollte jene Faktoren vereinen, die den Kern des Unternehmens ausmachen. Im Allgemeinen besteht es aus den drei Abschnitten:

1. *Vision und Werte*

Hier geht es um die Fragen:

- Welchen Beitrag will das Unternehmen in der Welt leisten?
- Was treibt das Unternehmen an?
- Was möchte man verändern/verbessern?
- Welchen Sinn hat das Unternehmen?
- Welchen Nutzen will das Unternehmen liefern?

2. *Leitsätze*

Damit das Leitbild nicht zu allgemein und vage wird, werden konkrete Leitsätze mit Grundsatz-Charakter formuliert. Folgende Fragen sollen sich damit beantworten lassen:

>> Wie will das Unternehmen mit seinen Bezugsgruppen umgehen? (Stakeholder)

oder anders gefragt:

>> Wie soll im Unternehmen mit folgenden Aufgaben umgegangen werden?

- Führung
- Hierarchie
- Weiterbildung
- Familienfreundlichkeit
- Beschwerden
- Investitionen
- Innovationen
- Preisverhandlungen
- Auswahl der Kunden etc...

3. *Motto*

Der Slogan bzw. das Motto soll dazu dienen, die Unternehmensidentität mit nur einem kurzen Satz aussagekräftig zu kommunizieren, vor allem wenn es um die Kommunikation nach außen geht.⁵²

⁵² Gesamter Abschnitt Inhalt: Vgl. Weinberger, Corporate Identity, 2010, S 40 ff.

2.2.2.4. Vorgehensweise bei der Leitbildentwicklung

Optimale Vorgehensweise

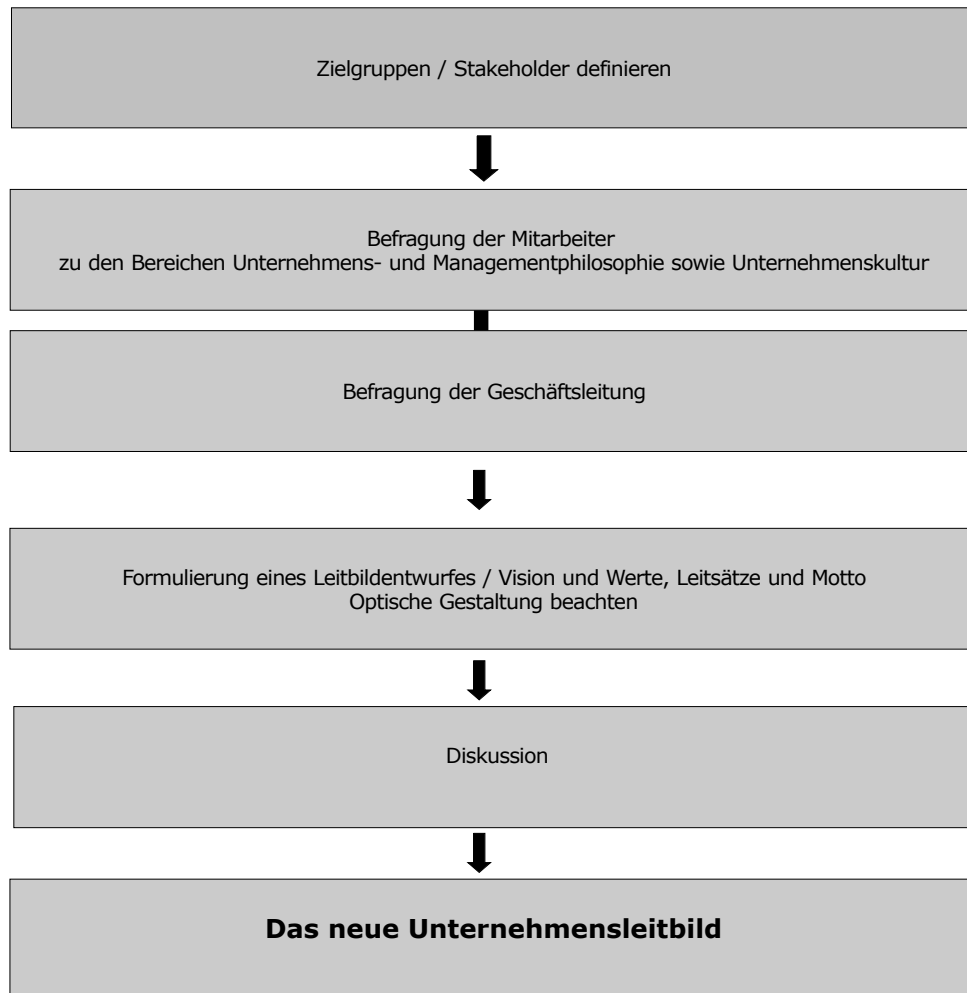


Abb. 7: eigene Darstellung, Vorgehensweise bei der Leitbildentwicklung

Dieser Ansatz soll die optimale Vorgehensweise bei der Leitbildentwicklung darstellen.

Die praktische Umsetzung zeigt, dass dies nicht immer genau nach einem Schema ablaufen kann bzw. muss.

2.2.3. Praktische Umsetzung

Zielgruppen bzw. Stakeholder

Wie aus Abb. 6 ersichtlich ist, werden als ersten Schritt, die Zielgruppen für das geplante Leitbild definiert, damit danach eine Abstimmung auf die jeweiligen Stakeholder durchgeführt werden kann.

Für den Carl Gerold Verlag wurden folgende Stakeholder als die am wichtigsten identifiziert.

➔ Kunden

- Die Leser der Bücher können zwischen 9 – 99 Jahre alt sein
- sie interessieren sich für Geschichte, Politik und Kultur
- sie sind meist gut ausgebildet
- viele davon sind Meinungsbildner in der Gesellschaft

➔ Mitarbeiter

- alle Mitarbeiter in allen Bereichen

➔ Schriftsteller

- Schriftsteller mit denen bereits eine Zusammenarbeit besteht
- Schriftsteller mit denen eine potenzielle Zusammenarbeit bestehen könnte

➔ Staat und Öffentlichkeit

- Staat, Regierung, Politik
- allgemeine Öffentlichkeit
- Presse und Journalisten

Befragung der Mitarbeiter

Um auf die Kernaussagen zu kommen wurden als Nächstes, die Mitarbeiter des Carl Gerold's Sohn Verlagshauses zu den Eckpfeilern Unternehmens- und Managementphilosophie sowie Unternehmenskultur befragt.

Sehr schnell hat sich eine gewisse Hürde für die Ausarbeitung des Unternehmensleitbildes ergeben. Auf Grund der sehr flachen Hierarchie innerhalb des Unternehmens und der langjährigen Tradition des Verlages gibt es eine relativ strikte Aufgabentrennung und -teilung. Das bedeutet, es wird sehr stark danach unterschieden, welche Aufgaben welchen Bereichen zuzuschreiben sind.

Strategische Angelegenheiten, unter welchen auch das Unternehmensleitbild einzuordnen ist, werden daher hauptsächlich im Führungsbereich getroffen und bearbeitet.

Diese Tatsache beeinflusste auch die geplante Ausarbeitung des neuen Unternehmensleitbildes, denn es war den Mitarbeitern dadurch nicht möglich, Statements über strategische Vorgänge und Entscheidungen im Unternehmen abzugeben.

Aus diesem Grund wurde entschieden, das Unternehmensleitbild hauptsächlich auf Ebene der Geschäftsleitung zu erstellen.

Die Mitarbeiter sollen, um die Akzeptanz des neuen Leitbildes besonders zu erhöhen und zu fördern, im Einführungsprozess speziell miteinbezogen werden.

Wie diese zu setzenden Maßnahmen im Detail aussehen könnten, wird im letzten Abschnitt dieser Arbeit beschrieben.

Befragung der Geschäftsführung

Um auf die gewünschten Statements zu kommen wurde ein Fragebogen entwickelt, welcher an die Geschäftsführung ausgesendet wurde.

Herausfordernd bei der Formulierung der Fragen war auch die Tatsache, dass das Leitbild quasi nur aus den daraus gewonnenen Antworten und Statements zu Stande kommen soll. Es mussten sich also alle notwendigen Informationen aus den gelieferten Antworten ableiten lassen. Fragen zur Unternehmenskultur, zur Management- und Unternehmensphilosophie sowie zur gegenwärtigen und gewünschten Situation des Unternehmens in der Zukunft stellten einen Schwerpunkt des Fragenkataloges dar.

Im Folgenden wird der konzipierte Fragenkatalog dargestellt.⁵³

1. Wie würden Sie die Unternehmensvision, -mission des Carl Gerold´s Sohn Verlages in einem Satz beschreiben?
2. Welchen Sinn hat das Unternehmen? Welchen Nutzen soll es liefern?
3. Welche Bedürfnisse sollen mit dem Angebot der Unternehmung befriedigt werden? Welche Produkte werden angeboten?
4. Welcher Beitrag soll durch den Verlag in der Welt geleistet werden?
5. Was möchte das Unternehmen verändern/verbessern, welche Prioritäten werden gesetzt?
6. Welche Schwerpunkte werden für das Unternehmen für die Zukunft gesetzt?
7. Wie beurteilen Sie die materiellen, finanziellen und personellen Ressourcen des Unternehmens?
8. Wie beurteilen Sie die folgenden Einflussfaktoren für Ihr Unternehmen, Wettbewerb, Rechtsrahmen, umwelt- und gesellschaftspolitische Situation?
9. Wer sind die Zielgruppen des Verlages?
10. Welchen Anforderungen (Preis, Qualität) soll das Angebot genügen?
11. Welche Reichweite hat das Unternehmen (regional, national, international)?
12. Welche Marktstellung will das Unternehmen erreichen? Wo sehen Sie das Unternehmen in Zukunft auf dem Markt?

⁵³ Eigene Ausarbeitung in Anlehnung an Vorlesung Prof. Dr. Vollert, Kommunikationspolitik, Graz 2011, Anhang II

13. Welche grundsätzlichen Ziele verfolgt der Verlag bzgl. des Gewinns bzw. der Gewinnverwendung?
14. Welche Ziele verfolgt der Carl Gerold´s Sohn Verlag betreffend des unternehmerischen Erfolges? Wie kann die Wirtschaftlichkeit bzw. Rentabilität erhöht bzw. verbessert werden?
15. Welche Grundsätze sollen das Verhältnis zu den Marktpartnern prägen? (Kunden, Lieferanten, Schriftsteller, Journalisten...)
16. Welche grundsätzliche Haltung besitzt das Unternehmen gegenüber dem Staat?
17. Wie stellt sich das Unternehmen zu grundsätzlichen Anliegen der Mitarbeiter?
18. Worauf kommt es im Unternehmensalltag an?
19. Wie erfolgt der Umgang untereinander?
20. Welche Grundsätze der Mitarbeiter besitzt das Unternehmen? Wie verhält sich das Unternehmen zu seinen Mitarbeitern?
21. Wie behandelt der Verlag gesellschaftliche Anliegen?
22. Welche Werte und Prinzipien, Vorstellungen und Handlungsleitlinien sind für das Unternehmen wichtig?
23. Welche grundlegenden Einstellungen, Überzeugungen und Wertvorstellungen prägen, Ihrer Meinung nach, das Denken und Handeln der Führungskräfte?

Formulierung eines Leitbildes

Nach Beantwortung der Fragen durch die Geschäftsführung, wurde ein Leitbild entwickelt.

Eine große Herausforderung bestand in der Formulierung der Leitsätze und in der optischen Gestaltung des Leitbildes.

Auf diese Aspekte wurde besonderes Augenmerk gelegt, damit eine möglichst hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern erzielt werden kann.

Grundsätzlich muss man noch festhalten, dass das Leitbild für den Carl Gerold Verlag keine grundlegende „Neuheit bzw. Neuorientierung“ darstellen soll, es handelt sich hauptsächlich um die schriftliche Vereinbarung der bis dato bereits gelebten, aber nicht festgehaltenen Unternehmensgrundsätze, Werte, Ziele und Wünsche für die Zukunft.



UNSER LEITBILD

Carl Gerold's Sohn Verlagsbuchhandlung KG

„Ein Haus ohne Bücher ist arm, auch wenn schöne Teppiche seinen Boden und kostbare Tapeten und Bilder die Wände bedecken.“

(Hermann Hesse)

Vision und Werte

Unsere Vision

Unser Verlag möchte als ältester Verlag Österreichs seinen Lesern Geschichte, Politik und das Neue Europa durch qualitätsvolle Bücher näher bringen.

Unsere Werte

Bildung stellt heutzutage einen zentralen Faktor in einer globalen und vernetzten Gesellschaft dar.

Unser Verlag hat sich diesem Themenbereich verschrieben, die Leser sollen durch die Bücher des Gerold Verlags einen tieferen Einblick in geschichtliche Ereignisse, Persönlichkeiten oder auch in regionale Eigen- und Besonderheiten erhalten, um daraus Schlüsse für die Gegenwart und Zukunft ziehen zu können. Unsere Publikationen sollen das Verständnis der Leser über geschichtliche, soziale und politische Zusammenhänge stärken und dadurch das gesellschaftsspezifische Verständnis und die Verantwortung des Einzelnen in der gesellschaftlichen Struktur stärken.

Obwohl das gedruckte Buch niemals wirklich an Bedeutung verlieren wird, steigt die Nutzung des elektronischen Mediums Internet immer weiter an, auch in diesen Bereichen, sprich eBooks und Online-Versandhandel, möchte unser Verlag seine Position behaupten und präsent sein.

Durch die immer weitergreifende Globalisierung wächst auch der Bedarf an überregionalen Büchern in der bestehenden Produktpalette des Verlages (Geschichte, Politik, Neues Europa).

Als Nischenanbieter soll der Verlag zukünftig qualitativ hochwertige Bücher verlegen, die auch im überregionalen Bereich in lokalen Mutationen erscheinen.



UNSER LEITBILD

Carl Gerold's Sohn Verlagsbuchhandlung KG

„Ein Haus ohne Bücher ist arm, auch wenn schöne Teppiche seinen Boden und kostbare Tapeten und Bilder die Wände bedecken.“

(Hermann Hesse)

Unser Ziel ist es, mit den vorhandenen materiellen Ressourcen, einer gesunden finanziellen Basis und den bestehenden Mitarbeitern das bestehende Verlagsprogramm in der gewohnten Form weiterzuführen und bis zu einem gewissen Grad zu vertiefen, denn als gewinnorientiertes Unternehmen möchten wir nachhaltige Gewinne für zukünftige Investitionen und die sich ändernden Kundenbedürfnisse einsetzen.

Unsere Maxime

Unsere Leitgedanken im Umgang mit unseren Mitarbeitern sind

- Respektvoller und verantwortungsvoller Umgang untereinander
- Wir stehen zu unserem Wort
- Verfolgung eines gemeinsamen Zieles steht im Fokus
- Flache Hierarchien
- Soziale Verantwortung
- langfristige Beschäftigung
- motivierte Mitarbeiter als Basis des Erfolges zu sehen
- offenes Gesprächsklima zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern
- eine gewisse Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wird erwartet, um den hohen Qualitätsanforderungen gerecht zu werden

Im Kontakt mit unseren Kunden zählt für uns

- Interessante und spannende Bücher sollen Einblick und Hintergrundinformationen für unsere Leser bieten
- Unsere Bücher sind qualitativ hochwertig und bieten überdies hinaus ein ausgezeichnetes Preis/Leistungsverhältnis
- Respektvoller und verantwortungsvoller Umgang prägen auch den Umgang mit unseren Kunden
- „Der Kunde ist König“- unsere wirtschaftliche Orientierung basiert auf den Kunden und deren Bedürfnissen als Grundlage für unser Unternehmen.
- Anpassung an sich ändernde Kundenbedürfnisse und -wünsche
- Serviceorientierung



UNSER LEITBILD

Carl Gerold's Sohn Verlagsbuchhandlung KG

„Ein Haus ohne Bücher ist arm, auch wenn schöne Teppiche seinen Boden und kostbare Tapeten und Bilder die Wände bedecken.“

(Hermann Hesse)

Die Arbeit mit den Schriftstellern und Autoren wird geprägt durch

- Respektvoller Umgang
- Zusammenarbeit mit Qualitätsautoren zu historischen und politischen Themenbereichen
- absolute Vertragstreue
- Verlässlichkeit
- konkrete Zielvorgaben

Staat und Öffentlichkeit

- Das Verständnis über geschichtliche, soziale und politische Zusammenhänge soll gestärkt werden
- Verantwortlichkeit jedes Einzelnen soll in den Vordergrund gerückt werden
- Engagement im Bezug auf neue Medien
- Verständnis für Abgaben und Steuern, welche die Rahmenbedingungen für soziale Sicherheit, Stabilität und entsprechende Rechtssicherheit im Geschäftsverkehr darstellen
- Respektvoller Umgang und Pflege der Beziehungen zu journalistischen Partnern und Pressekontakten

Motto

Vertraute Werte mit Blick nach Vorn

2.3. Überführung

In diesem Abschnitt soll versucht werden, das neu konzipierte Unternehmensleitbild in die bestehende CI-Struktur des Unternehmens zu übernehmen, das heißt es wird eine Soll-Identität für den Carl Gerold Verlag dargestellt und ein Leitfaden zur Implementierung entwickelt.

Zuvor soll jedoch die bestehende CI, wie schon erwähnt, anhand der Gesichtspunkte Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior ganz kurz analysiert werden.

Auf Grund dieser Ist-Analyse der CI lässt sich im Anschluss die Ist-Identität des Unternehmens skizzieren.

Ist diese bekannt, dann kann das neue Unternehmensleitbild in die bestehende Struktur übernommen und implementiert werden.

2.3.1. Bestehende CI (Ist-Identität)

Corporate Design

In diesem Abschnitt geht es um Fragestellungen wie:

- Werden grafische Elemente wie Schriften, Farben und Formen durchgängig eingesetzt?
- Basieren alle Kommunikationsmedien auf einem einheitlichen Gestaltungsmuster?
- Wissen alle Mitarbeiter über das CD Bescheid?

Die Analyse des Corporate Design hat ergeben, dass der Gerold Verlag in diesem Bereich ziemlich gut aufgestellt ist, so werden die grafischen Elemente in allen Bereichen des täglichen Geschäftsverkehrs durchgängig eingesetzt. E-Mail-Signaturen, Briefköpfe, Visitenkarten und der Internetauftritt basieren auf einem einheitlichen Gestaltungsmuster, alle Mitarbeiter wissen darüber Bescheid und setzen diese auch durchgängig um.

Schrift

Zur Schrift ist zu sagen, dass der gewählte Schrifttyp Verdana, welcher durchgängig verwendet wird, sehr viele Vorteile aufweist. Er ist ansprechend, klar und deutlich lesbar. Dieser Schrifttyp wurde hauptsächlich für den Bildschirm und das Webdesign entwickelt, da diese Punkte im On-Screen Bereich von besonderer Bedeutung sind.⁵⁴

Aber auch im Offline Bereich kann diese Schrift sehr gut eingesetzt werden, wie der Carl Gerold Verlag beweist.

V e r d a n a

Verdana

Farbe(n)

Die Wahl der Farbe, die für die Kommunikationsmittel eingesetzt wird, spielt eine wesentliche Rolle, denn Farben erzeugen eine emotionale Welt im Kopf, sie können unser Unterbewusstsein leiten und beeinflussen und sie können sogar unser Verhalten lenken.

Die Farbe Rot, welche einen Hauptteil der farblichen Gestaltung der Kommunikationsmittel des Gerold Verlag bildet, steht für Gefühle und starke Erregung, ob Liebe oder Wut, Stärke oder Hass, alle diese Gegensätze werden durch diese Farbe charakterisiert.

Rot wirkt kraftvoll und lebendig, sie signalisiert Lebensfreude, Energie und den vollen und leidenschaftlichen Genuss des Lebens. Sie ist aber auch die Farbe der Stärke, des Fortschritts und der Dynamik.

Auf jeden Fall ist Rot eine sehr auffällige Farbe, denn rote Elemente werden schneller und leichter wahrgenommen, auf rote Objekte schaut man zuerst (Orientierungsreflex) bzw. greift man auch zuerst nach ihnen. Diese Tatsache kann man schon bei kleinen Kindern beobachten, sie greifen auch am liebsten zur Farbe Rot.

⁵⁴ Vgl. <http://www.microsoft.com/typography/web/fonts/verdana/default.htm> am 02.02.2012

In Kombination mit dem hellen Gelb, Goldgelb und Weiß im Hintergrund wirkt der gesamte visuelle Auftritt des Verlages sehr edel und ansprechend.



Abb. 8: Eigene Darstellung, Farbkombination des CD des Carl Gerold Verlages

Die Farbe Gelb wirkt strahlend und anregend. Sie besitzt grundsätzlich eine heitere, sanft anregende Eigenschaft und vermittelt eine warme, behagliche Atmosphäre, je nachdem wie intensiv der gelbe Farbton ist.

Goldgelb ist die wärmste Farbe des Farbspektrums und wirkt angenehm warm.⁵⁵

Diese drei Hauptfarben machen im Zusammenklang das Design des Kommunikationsauftritts des Carl Gerold Verlages aus.

Formen

Auf die Verwendung von Formen wird im Design des Gerold Verlages weitgehend verzichtet. Lediglich das Wappen als Symbol im Logo findet Anwendung. Das Wappen könnte für Stärke, Altertum und Mut stehen, was das gesamte Bild des Gerold Verlages abrundet und widerspiegelt.

Logo

Das Logo des Unternehmens besteht aus einer Wort-Bildkombination, es beinhaltet ebenfalls hauptsächlich die Farbe Rot und setzt sich aus einer Form, dem Wappen, zusammen. Es ist sehr schlicht und einfach gehalten und spiegelt auch hier wieder die Tradition und die Werte des Unternehmens wider.

⁵⁵ Vgl. http://www.psychotech.at/05_farbpsycho_1_4farben.html#rot am 02.02.2012



Abb. 9: Das Logo des Verlages

Corporate Communication

In diesem Bereich sollen folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Welche Kommunikationsmaßnahmen erfolgen im Unternehmen?
- Läuft die Kommunikation bei diesen Maßnahmen in einem einheitlichen Schema , also immer gleich ab?
- Ist die interne Kommunikation mit der Kommunikation nach außen stimmig?

Der Carl Gerold´s Sohn Verlag bedient sich im Moment einiger Kommunikationsmaßnahmen und -mittel, hauptsächlicher Bestandteil ist natürlich der Internetauftritt neben Visitenkarten, Briefpapier, E-Mail-Verkehr und persönlichem Kontakt.

Der Verlag möchte sich vermehrt im Online-Bereich profilieren und setzt einen verstärkten Fokus, auch was die Kommunikationsmaßnahmen betrifft, in diesen Bereich, sprich der Auftritt über Social Media Plattformen.

Grundsätzlich kann man sagen, dass sämtliche Maßnahmen nach einem gleichen Schema ablaufen, das heißt es entsteht aus der Sicht des Kunden ein sehr stimmiges Bild des Unternehmens. Natürlich wird versucht, sich gerade beim Auftritt im Internet und auf Social Media Plattformen etwas offener und lockerer zu präsentieren, aber trotzdem achtet man immer sehr darauf, dass die Identität des Verlages gewahrt wird.

Generell kann man auch sagen, dass die Kommunikation intern zwischen den Mitarbeitern, aber auch zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung mit der Kommunikation nach außen, sprich zu den Kunden, sehr stimmig und einheitlich verläuft. Es steht stets der respektvolle Umgang bei gleichzeitigem Fokus auf das gemeinsame Ziel im Vordergrund.

Corporate Behavior

Hier geht es um folgende Eckpunkte:

- Verhalten sich alle Mitarbeiter im Kontakt mit den Anspruchsgruppen dem Image des Unternehmens konform?
- Ist das Verhalten unternehmensintern auf das Verhalten nach außen abgestimmt?

Ein wesentlicher Aspekt bzw. Bestandteil des Images ist die langjährige Tradition des Unternehmens. Das Verhalten der Mitarbeiter im Kontakt mit den relevanten Stakeholdern verpflichtet sich quasi in einer Weise dieser Tradition und stellt einen wesentlichen Faktor im Kontakt mit den Anspruchsgruppen dar. Das heißt es wird großer Wert auf Umgangsformen und die Sprache gelegt. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass sie in große Fußstapfen treten und das zeigen sie auch gern.

Aus der internen Sicht kann man sagen, dass alle Mitarbeiter die Verlagsgeschichte und Tradition sehr spannend, inspirierend und motivierend finden und sich auch gerne dieser konform benehmen.

Allerdings verhalten sich die Mitarbeiter untereinander etwas weniger formell als im Außenkontakt, was aber in keinsten Weise dem Image des Unternehmens schadet.

Alles in allem zeigt sich aus der Analyse der bestehenden CI, dass das Unternehmen durchaus bereits über eine sehr starke und stimmige Identität verfügt.

Auf Grund dieser Ausarbeitung wird ersichtlich, wie die bestehende CI im Moment aussieht. Die Ist-Analyse ist sinnvoll und notwendig um die Überführung des Leitbildes leichter zu gestalten, denn man kann nur etwas verändern, wenn man sich der momentanen Lage im Klaren ist. Was aber nicht bedeuten soll, dass im Carl Gerold Verlag gravierende Änderungen von Nöten sind.

Anhand der folgenden Grafik soll die Ist-Identität bildhaft dargestellt werden, um einen Überblick über die aktuelle Situation des Verlages zu erhalten.

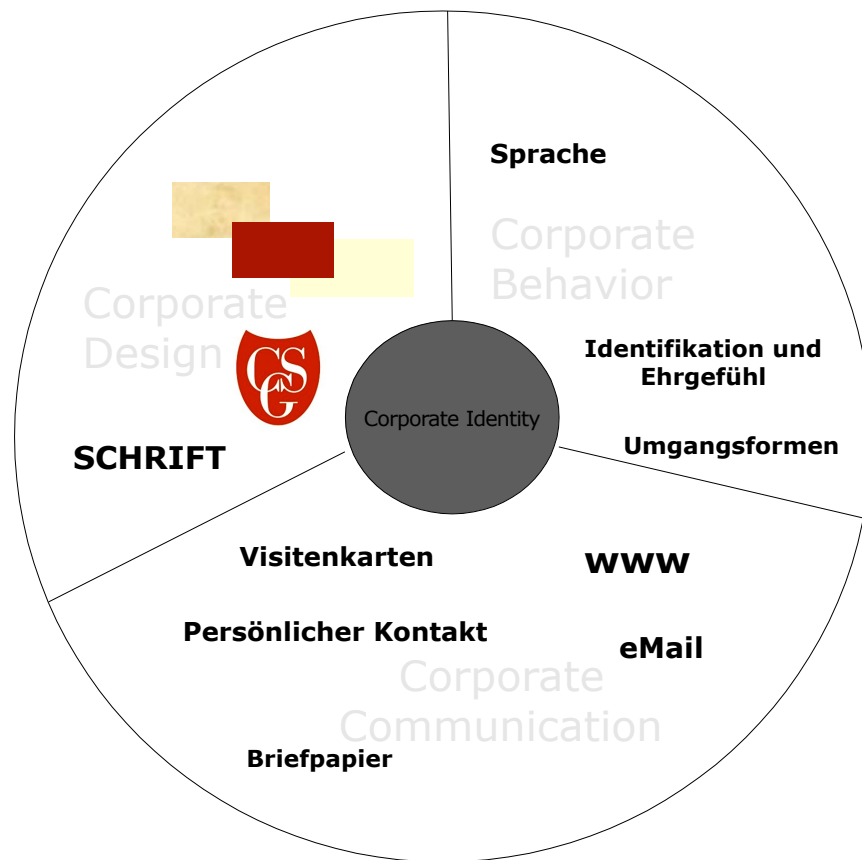


Abb. 10: Eigene Darstellung, die bestehende CI

Abbildung 10 zeigt die bestehende Corporate Identity der Carl Gerold's Sohn Verlagsbuchhandlung KG anhand der Analyse der drei Kernbereiche: Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior.

Sie zeigt klar und deutlich den derzeitigen Stand der CI und dient damit auch der Überführung des Leitbildes, welche im nächsten Abschnitt dieser Arbeit durchgeführt werden soll.

2.3.2. Überführung (Soll-Identität)

Folgend wird ein Leitfaden zur Überführung des Unternehmensleitbildes in die bestehende CI erarbeitet.

Wichtig dabei ist, dass durch das neue Unternehmensleitbild und dessen Überführung in die Corporate Identity keine großen Veränderungen im Unternehmen und in dessen Erscheinungsbild vorgenommen bzw. erwartet werden sollen. Das Unternehmen darf keinesfalls durch große Veränderungen an Glaubwürdigkeit und Kontinuität verlieren, es sollen auch keine großen Sprünge dadurch erzielt werden.

Grundsätzlich sollte der Sinn und das Ziel dieser Arbeit sein, ein schriftliches, wenn man so sagen möchte, „Handbuch“ zu erstellen, nach dem sich alle Bereiche des Unternehmens und vor allem aber die Mitarbeiter orientieren können und wonach sie handeln und agieren können.

Aus diesem Grund gibt es auch keine großen Unterschiede zwischen der Ist- und der Soll-Identität des Unternehmens. Eine Analyse der Ist-Situation ist eben als sinnvoll zu betrachten, um die Ausgangslage klar darzustellen.

Soll Identität

Als ersten Schritt werden die fünf Kernbereiche des Steuerrades detailliert erarbeitet und danach in die Grafik übertragen.

2.3.2.1. Wer bin ich?

In diesem Bereich sollen die zentralen Charakteristika des Unternehmens herausgearbeitet werden.

Anhand der folgenden Merkmale soll die Kompetenz des Unternehmens erarbeitet werden:

- Historie und Zeitdauer des Unternehmens im Markt

Ein Unternehmen wie der Gerold Verlag, mit einer so langen und stabilen Geschichte, welche bis ins Jahr 1775 zurückreicht, ist prädestiniert, um sich in diesem Bereich zu positionieren. Der Verlag verfügt zweifelsfrei über eine entsprechende Kompetenz in diesem Gebiet und kann diesen Vorteil optimal zur Positionierung nutzen.

Diese Tatsache beeinflusst den Eindruck eines vertrauenswürdigen und zuverlässigen Unternehmens auf den Kunden besonders positiv.

- Herkunft der Marke

Die österreichische Herkunft des Unternehmens ist für den Gerold Verlag sehr von Bedeutung, auch hiermit werden sehr viele positive Werte verbunden, wie zum Beispiel Zuverlässigkeit, Beständigkeit, Vertrautheit.

- Rolle des Unternehmens im Markt

Die Tatsache, dass der Carl Gerold Verlag ein Nischenanbieter ist, trägt mit Sicherheit dazu bei, dass das Image eines intellektuellen und einzigartigen Verlagshauses gewahrt wird. Damit verbindet man etwas Besonderes, etwas Außerordentliches.

- Zentrale Assets

Das zentrale Asset des Verlages ist bestimmt die Zusammenarbeit mit Qualitätsautoren und die Produktion von historisch und politisch relevanten Büchern.

Einen weiteren Pluspunkt stellen die qualitativ hochwertigen Produkte mit einem guten Preis-/Leistungsverhältnis dar.

Bei all diesen genannten Vorteilen, die auf die langjährige Tradition des Verlages abzielen, muss man aber besonders darauf achten, dass der Verlag nicht das Image eines „verstaubten“ und „altmodischen“ Unternehmens erhält.

Diese Risiken können aber durch die Tatsache, dass der Verlag schon in der Geschichte stets darum bemüht war, sich als Vorreiter zu positionieren, minimiert werden.

Auf Grund dieser Analyse könnte die Kompetenz des Unternehmens wie folgt lauten:

*„Ältester Verlag Österreichs:
Vertraute Werte mit Blick nach Vorn;
stets im Blickwinkel der Qualität“*

2.3.2.2. Nutzen und Attribute

Welchen Nutzen bietet das Unternehmen? Über welche Attribute verfügt es?

Die Trennung zwischen Nutzen und Eigenschaften für die Anspruchsgruppen ist sehr wichtig.

Diese Differenzierung stellt sich aber als sehr kritisch und herausfordernd dar, denn es ist nicht immer klar erkennbar, was ein Nutzen und was eine Eigenschaft des Unternehmens ist.

Diese identifizierten und wichtigsten Beziehungen sollen anhand eines vereinfachten T-Schemas in der folgenden Tabelle dargestellt werden.

Nutzen	Eigenschaften
- Gutes Preis-/Leistungsverhältnis	- Qualitativ hochwertige Bücher zu vernünftigen Preisen - Nischensegment
- Qualitativ hochwertige Bücher	Zusammenarbeit mit Qualitätsautoren
- Spannende und interessante Bücher über Geschichte und Politik, um einen tieferen Einblick in geschichtliche Ereignisse, Persönlichkeiten oder auch in regionale Eigen- und Besonderheiten zu erhalten und dadurch einen Zusammenhang mit der Gegenwart und der Zukunft zu erkennen	- Persönliches Engagement und Interesse der Geschäftsleitung an diesen Themenbereichen - Engagierte und motivierte Mitarbeiter
- Bildung, Weiterbildung, Hintergrundinformationen	- Zusammenarbeit mit Qualitätsautoren - Persönliches Engagement der gesamten Belegschaft

Tabelle 2: Nutzen/Eigenschaften des Unternehmens

2.3.2.3. Tonalität

Wie bin ich?

In diesem Bereich sollen die Gefühlswelten erfasst werden, die durch das Unternehmen ausgelöst werden sollen.

Anhand der folgenden drei Zugänge sollen diese Eigenschaften identifiziert werden.

1. Zugang durch Ermittlung der Unternehmenspersönlichkeit
2. Zugang durch Spezifikation der Unternehmensbeziehungen
3. Zugang durch Festlegung bestimmter Erlebnisse

1. Dem Unternehmen sollen bzw. können Persönlichkeitseigenschaften wie bei Menschen zugeordnet werden.

Für den Gerold Verlag könnten diese wie folgt aussehen:

- zuverlässig
- beständig
- intellektuell
- intuitiv
- fair

2. Hier soll erfasst werden, welche Beziehungen das Unternehmen zu seinen Kunden pflegt.

Die Beziehung des Verlages zu seinen Kunden könnte wie folgt definiert werden:

- eher formell
- fair
- serviceorientiert
- verlässlich
- vertragstreu
- kundenfreundlich
- zielorientiert

3. Unternehmen können auch mit Erlebnissen in Verbindung gebracht werden, welche entweder durch Kommunikation oder persönliche Erfahrungen verankert sind.

Diese könnten für den Carl Gerold Verlag folglich lauten:

- die Mitarbeiter geben einem im Gespräch schon das Gefühl, dass der Verlag sehr intellektuell und wissensbasiert ist
- wenn man die Website des Verlages besucht, dann hat man das Gefühl, es handelt sich um einen sehr traditionsreichen und „alten“ Verlag, dieses Gefühl wird durch die Farben und die Aufmachung der Site vermittelt.
- wenn man ein Buch liest und merkt und erkennt, dass sehr viel Wissen und Information dahinter steckt und dass jeder etwas für sich mitnehmen kann, dann bringt man dieses Erlebnis auch automatisch in Verbindung mit dem Verlag.

2.3.2.4. Ikonografie

Wie trete ich auf?

Das Bild eines Unternehmens wird durch sehr viele Eindrücke geprägt, welche einen Beitrag zum Bekanntheitsgrad und zum Image des Unternehmens leisten. Diese Eindrücke wiederum sind auf Maßnahmen persönlicher und Massenkommunikation zurückzuführen.

Für den Gerold Verlag sind dies zum einen

- seine Bücher, die immer in gleicher Qualität und zum gewohnten Preis-/Leistungsverhältnis erscheinen
- die spannenden und informativen Geschichten und Hintergrundinformationen die sich darin finden
- die Mitarbeiter, die immer in gewohnter Weise reagieren und agieren
- das Logo
- die Gestaltung der Website und die Gestaltung aller weiteren Kommunikationsmittel

Alle diese Punkte tragen dazu bei, ein einheitliches und abgerundetes Bild des Unternehmens zu vermitteln.

Das Ergebnis dieser Analyse und die daraus gewonnenen Statements und Informationen sollen nun im Anschluss in die Grafik des Steuerrades übertragen werden.



Abb. 11: Eigene Darstellung, angelehnt an Markensteuerrad, Soll-Identität

3. Schluss

3.1. Ergebnis

Durch die vorliegende Arbeit verfügt die Carl Gerold´s Sohn Verlagsbuchhandlung KG nun über ein schriftlich formuliertes Leitbild und eine bildhaft dargestellte Corporate Identity, abgeleitet aus dem Unternehmensleitbild.

Das Leitbild

Das Leitbild in dieser Form soll dem Unternehmen helfen, wie schon mehrmals in dieser Arbeit belegt, zum einen seine strategische Positionierung zu fixieren und zum anderen eine einheitliche und verbindliche Unternehmensidentität zu bewahren und zu leben.

Es wird den Mitarbeitern ebenfalls eine große Orientierungs- und Motivationshilfe für den täglichen Geschäftsverkehr geben, damit diese nach diesen „Richtlinien“ handeln und agieren können.

Für etwaige neue Mitarbeiter wird es den Einstieg in das Unternehmen und dessen Prinzipien erleichtern.

Auch für die Öffentlichkeit und die weiteren Stakeholder kann das neue Leitbild zur Kommunikation eingesetzt werden, um die Position des Unternehmens klar darzulegen.

Corporate Identity

Wie aus der Analyse der bestehenden CI zu erkennen war, verfügt der Carl Gerold Verlag bereits über eine sehr starke Unternehmensidentität. Durch die Überführung des Leitbildes in die bestehende CI und die bildhafte Darstellung anhand des Steuerrades hat der Verlag nun eine Art Handbuch, an dem es sich orientieren kann und wonach die Mitarbeiter auf den richtigen Weg für das Unternehmen geleitet werden können und sollen.

Diese Darstellung der Corporate Identity soll dem Unternehmen helfen, bzw. es dabei unterstützen, seine eigene und einzigartige Identität zu finden, zu sehen, und zu präsentieren, und es gibt dem Verlag auch die Möglichkeit alle seine Maßnahmen darauf abzustimmen.

Die Skizze der CI anhand des Steuerrades kann bzw. sollte dem Unternehmen aber auch durch regelmäßiges CI-Controlling als eine Art „Frühwarnsystem“ dienen. Das heißt die Corporate Identity soll einer kontinuierlichen Beobachtung unterzogen werden, damit im Bedarfsfall rechtzeitig und mit gezielten Maßnahmen gegengesteuert werden kann.

Es ist wichtig zu erkennen, dass die Corporate Identity, auch ohne gezielte Maßnahmen, permanenten Veränderungen unterliegt. Diese können sowohl positive Anpassungsprozesse als auch negative Verfallserscheinungen sein.⁵⁶

Das bedeutet, dass die dargestellte CI keinesfalls als starres „Bild“ zu betrachten ist, das entwickelt wurde und für die Ewigkeit in dieser Form bestehen bleiben muss. Nein, es kann und soll sogar ständig an die aktuellen Gegebenheiten des Unternehmens und des Marktes angepasst werden, um seine Konkurrenzfähigkeit zu bewahren.

3.2. Implementierung

In diesem Abschnitt soll darauf eingegangen werden, wie das dargestellte Leitbild in die bestehende CI des Unternehmens optimal implementiert werden kann.

Implementierung des Unternehmensleitbildes

Um das Unternehmensleitbild optimal in den Verlag zu implementieren und dessen Akzeptanz zu erhöhen, wurden im Folgenden mögliche Maßnahmen konzipiert.

Im Zentrum der Betrachtung und der Implementierung des Unternehmensleitbildes stehen die Mitarbeiter.

Diese sollen dadurch eine gewisse Motivation für ihr Tun erhalten.

Die Mitarbeiter müssen erkennen, dass das vorliegende Leitbild keine Einschränkung, sondern eine gewisse Erleichterung für ihren Alltag darstellt, denn ohne „Spielregeln“, in welcher Form auch immer, ist ein erfolgreiches Zusammenarbei-

⁵⁶ Vgl. Kroehl, Corporate Identity als Erfolgskonzept, 2000, S 156.

ten fast nicht möglich. Man stelle sich nur einmal ein Fußballspiel vor, in dem es keine Regeln geben würde ein faires Spiel wäre unter solchen Umständen wohl kaum vorstellbar, genau so ist es auch in einem Unternehmen. Erst wenn gemeinsame „Spielregeln“ definiert wurden, kann ein Team erfolgreich zusammenarbeiten und die gewünschten Leistungen erbringen.⁵⁷

Diese Idee und die dahinter stehende Absicht des Unternehmensleitbildes muss in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden, um die Akzeptanz zu gewährleisten, was nur durch eine klare und offene Kommunikation im Unternehmen erfolgen kann.

Natürlich darf man nicht vergessen, dass die meisten dieser Grundsätze bereits im Unternehmen verankert sind und die Mitarbeiter sich auch gerne danach ausrichten.

Der Ablauf der Implementierung

Der Ablauf der Implementierung des Leitbildes könnte für den Gerold Verlag wie folgt aussehen.

Als ersten Punkt der Implementierung sollte das Unternehmensleitbild durch die Geschäftsleitung präsentiert werden, dabei soll darauf eingegangen werden, wie wichtig dieses Schriftstück für das gesamte Unternehmen und für die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens ist. Die Mitarbeiter sollen das Gefühl und die Überzeugung haben, dass sie dadurch eine Unterstützung für das tägliche Geschäftsleben und eine Leitlinie für ihr zukünftiges Handeln in den Händen halten. Es muss sehr darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter keine negativen Assoziationen im Bezug auf das neue Leitbild erzeugen, denn dann könnte es sein, dass diese resignieren und es wahrscheinlich nicht bzw. nur sehr schwer akzeptieren und leben könnten.

Jeder Mitarbeiter sollte eine gedruckte Form des Leitbildes erhalten, damit er sich damit identifizieren und sich etwas darunter vorstellen kann.

Es soll ständig präsent am Arbeitsplatz positioniert werden, damit es immer in Erinnerung und im Blickwinkel der Mitarbeiter ist.

⁵⁷ Vgl. Zanetti, 1001 Tipps zur Mitarbeitermotivation, 2002, S 17.

Als weitere Maßnahme könnte durch regelmäßige Meetings und Gespräche zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung herausgefunden werden, wie es den Mitarbeitern bei der Umsetzung und „Einhaltung“ des Leitbildes ergeht, damit diese erkennen, dass dem Unternehmen etwas an dem Leitbild liegt, und damit die Geschäftsleitung sofort auf negative Einflüsse und Assoziationen diesbezüglich reagieren und etwaige Modifizierungen vornehmen kann.

Durch diese Maßnahmen und eine offene Kommunikation untereinander könnte das Unternehmensleitbild im Bezug auf die Mitarbeiter optimal implementiert werden.

Um aber auch alle weiteren Stakeholder des Unternehmens mit dem neuen Leitbild zu erreichen, wurde dieses anhand des Steuerrades in die bestehende CI implementiert.

Durch diese Maßnahme soll das Leitbild in allen Bereichen des Unternehmens implementiert werden, und vor allem durch eine einheitliche und widerspruchsfreie Kommunikation nach außen getragen werden.

Diese Darstellung der Soll-Identität ermöglicht es, durch seine klare und deutliche Gestaltung, quasi auf einen Blick, die Unternehmensidentität darzustellen und zu erkennen.

Es stellt die wichtigsten und zentralen Merkmale des Unternehmens dar und ermöglicht somit anhand dessen eine Orientierung sämtlicher Unternehmensbereiche.

Um die Implementierung auch bei den Mitarbeitern voranzutreiben und zu fördern, sollte die bildliche Darstellung der überführten CI anhand des Steuerrades an diese ausgehändigt werden.

Hier könnte es sehr sinnvoll sein, wenn man das Leitbild und die Darstellung der CI anhand des Steuerrades in Form einer Broschüre mit dem Titel „Das sind wir“ an die Mitarbeiter verteilt, damit diese eine Art Ratgeber und Wegweiser in den Händen halten. Die Aufmachung als Broschüre könnte wiederum den besonderen Nutzen haben, die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu heben.

Abb. 12 zeigt, wie das Titelblatt dieser Broschüre aussehen könnte.

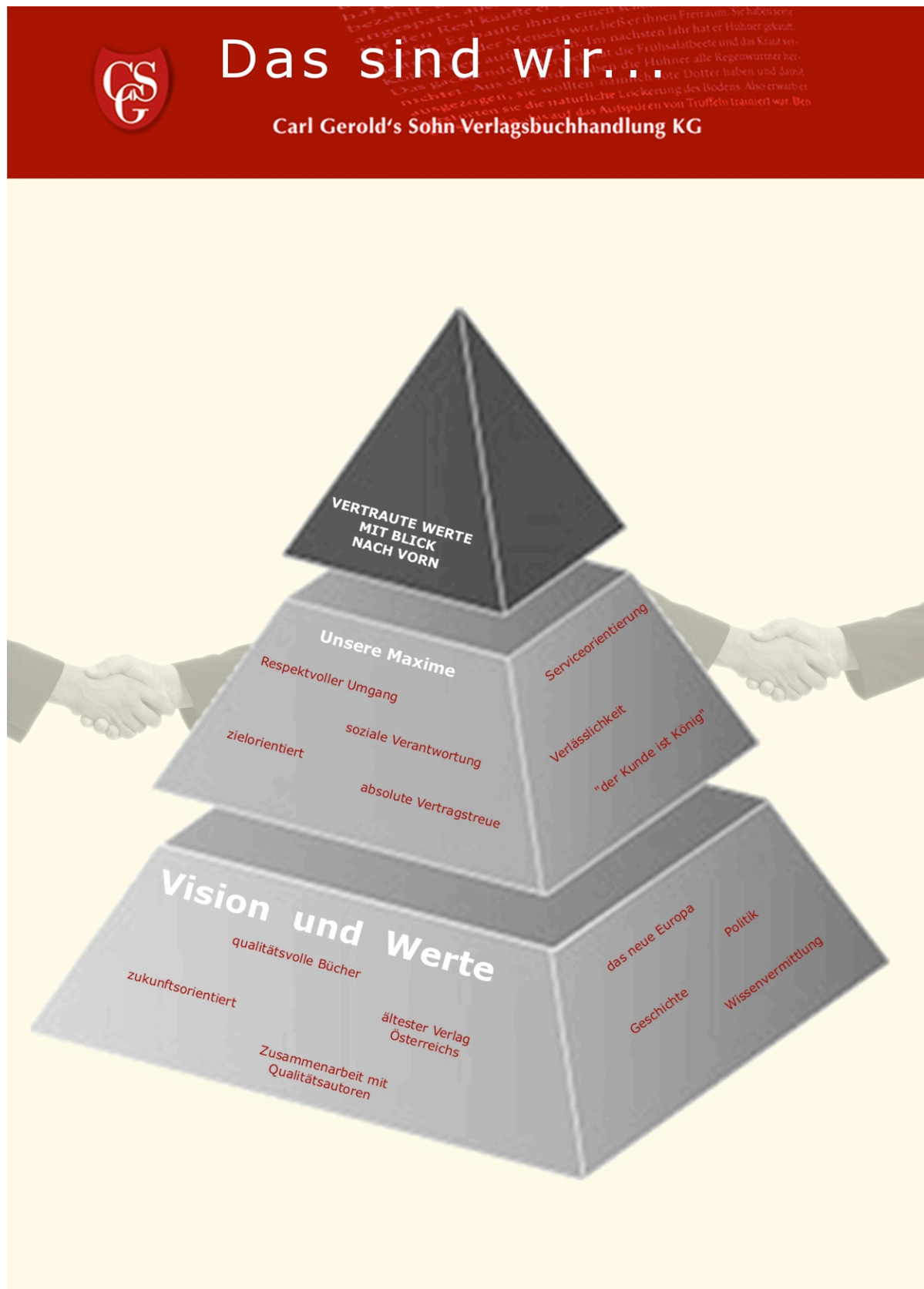


Abb. 12: Eigene Darstellung, Titelblatt für Broschüre „Das sind wir“

3.3. Maßnahmen und Konsequenzen

In diesem Abschnitt soll anhand eines Maßnahmenplanes dargestellt werden, wie die optimale Implementierung der Reihe nach erfolgen kann bzw. sollte.

1. Darstellung des Leitbildes und der CI in Broschürenform - „Das sind wir“ (Drucken, Binden)
2. Vorbereitung einer Präsentation durch die Geschäftsleitung, unter Berücksichtigung der genannten Aspekte
3. Präsentation des neuen Leitbildes und der CI im Steuerrad
4. Abhaltung regelmäßiger Meetings und Gesprächstermine
5. Etwaige Mutationen
6. Erstellung eines Kommunikationsplans und besondere Ausrichtung aller Kommunikationsmaßnahmen anhand der Broschüre
7. Ausrichtung sämtlicher Unternehmensbereiche anhand der Broschüre
8. Reflektieren – Meeting mit allen Mitarbeitern und der Geschäftsleitung durchführen, um das vergangene Jahr zu reflektieren, und Veränderungen, positiver oder negativer Art, die durch die gesetzten Maßnahmen erfolgt sind, darzustellen.

Tabelle 3 zeigt den Maßnahmenplan der zu setzenden Aktionen innerhalb des ersten Jahres ab Einführung. Die Ziffern 1-12 beziehen sich auf die Monate, es soll somit das gesamte folgende Jahr betrachtet werden.

Maßnahme	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Broschüre – „Das sind wir“	■											
Vorbereitung Präsentation	■											
Präsentation		■										
Meetings		■					■					■
Etwaige Mutationen			■					■				
Kommunikationsplan			■	■								
Ausrichtung aller Unternehmensbereiche			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reflektieren												■

Tabelle 3: Maßnahmenplan zur Implementierung

Durch diesen Maßnahmenplan soll die erste Phase der Implementierung dargestellt werden. Es soll aber keinesfalls bedeuten, dass nach diesem einen Jahr der Leitbildprozess abgeschlossen ist. Nur durch eine kontinuierliche Reflexion, welche eventuell zwei mal pro Jahr stattfinden könnte, kann gewährleistet werden, dass das Leitbild im Unternehmen akzeptiert wird, und dass der Verlag konkurrenzfähig bleibt, seine Position sichern und weiterhin ausbauen kann.

Besonders wichtig ist es, immer in Erinnerung zu behalten, dass das Fixieren des Leitbildes kein „Festschreiben“ bedeutet. Es ist unerlässlich, dass dieses im Unternehmensalltag gelebt wird und in einen permanenten Kommunikationsprozess eingebunden wird. Nur so wird sich zeigen, ob es sich im Alltag bewähren kann oder nicht und ob etwaige Modifizierungen vorzunehmen sind.⁵⁸

⁵⁸ Vgl. Kroehl, Corporate Identity als Erfolgskonzept, 2000, S 165.

4. Resümee

Die Zielsetzung dieser vorliegenden Bachelorarbeit war zum einen die Konzeption eines Unternehmensleitbildes und zum anderen die Entwicklung eines Leitfadens zur Überführung dessen in die bestehende CI-Struktur des Carl Gerold Verlages.

Konzeption eines Unternehmensleitbildes

Der erste Schritt bei der Leitbildentwicklung umfasste die Analyse sämtlicher Anforderungen, welche an ein Leitbild gestellt werden, sprich wie soll das Leitbild formuliert werden um eine optimale Akzeptanz zu erzielen, wer sind die Zielgruppen des Leitbildes, welche Inhalte sind relevant und wie sieht die optimale Vorgehensweise bei der Konzeption aus?

Die praktische Umsetzung hat sehr schnell gezeigt, dass dieses Projekt nicht hundertprozentig nach vorgesehenem Plan durchgeführt werden konnte.

Als Grundlage für die Ausarbeitung des Leitbildes sollten die Mitarbeiter des Verlages und danach die Unternehmensleitung zu den Punkten Unternehmens- und Managementphilosophie und Unternehmenskultur befragt werden. Hierfür wurde ein spezieller Fragenkatalog erarbeitet und ausgehändigt.

Das Interview mit den Mitarbeitern stellte gleich zu Beginn ein unerwartetes Hindernis dar, denn diese konnten, auf Grund von hierarchischen Gegebenheiten im Unternehmen, diesbezüglich keine Statements abgeben.

Auf Grund dieser Tatsache wurde das Unternehmensleitbild dann ausschließlich aus den Statements der Geschäftsleitung erarbeitet und realisiert. Zuerst wurde ein Leitbildentwurf entwickelt und der Geschäftsleitung nochmals zur Diskussion vorgelegt, danach wurde „das neue Unternehmensleitbild“ fixiert.

Überführung in die bestehende CI

Der nächste Abschnitt dieser Arbeit befasst sich mit der Ausarbeitung eines Leitfadens zur optimalen Implementierung des neuen Leitbildes in die bestehende CI-Struktur. Als Instrument hierfür wurde das (Marken-) Steuerrad nach Esch herangezogen.

Zu Beginn wurde die Ist-Identität anhand der Punkte Corporate Communication, Corporate Design und Corporate Behavior analysiert, um eine klare Ausgangssituation darzustellen. Sehr schnell wurde klar, dass der Verlag über eine starke und besondere CI verfügt.

Danach wurde mittels Steuerrad eine Soll-Identität für den Verlag ausgearbeitet, welche anhand der fünf Kernbereiche Kompetenz, Nutzen, Tonalität, Attribute und Ikonografie klar festgemacht werden konnte.

Den Abschluss dieser Bachelorarbeit bildet der Leitfaden für die optimale Implementierung des neuen Leitbildes in die CI. Es wurde speziell darauf eingegangen, die Mitarbeiter im Einführungsprozess mit einzubinden. Für den gesamten Überführungsprozess wurde ein spezieller Ablauf- und Maßnahmenplan konzipiert, um die Implementierung des Leitbildes möglichst unproblematisch durchführen zu können.

Durch diese vorliegende Dokumentation verfügt die Carl Gerold's Sohn Verlagsbuchhandlung KG nun über ein schriftlich fixiertes Unternehmensleitbild und einen Leitfaden zur Implementierung desselben in die bestehende CI-Struktur.

IV. Literaturverzeichnis

Bücher

Bea, Franz X.; Haas Jürgen : Strategisches Management, 4. Auflage. : Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, 2005 : ISBN: 3-8252-1458-3

Bickmann, Roland : Chance : Identität : Impulse für das Management von Komplexität. : Springer-Verlag, Berlin, 1999 : ISBN: 3-540-63488-6

Birkigt Klaus, Stadler Marius M., Funck Hans J. : Corporate Identity : Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11., überarbeitete und aktualisierte Auflage. : Verlag moderne industrie, München, 2002 : ISBN: 3-478-25540-6

Bleicher, Knut : Das Konzept Integriertes Management : Visionen - Missionen – Programme, 8., aktualisierte und erweiterte Auflage des Standartwerks : Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2011 : ISBN: 978-3-593-39440-4; zitiert nach **Ulrich, Peter; Fluri Edgar** : Management, 9. Auflage : Bern/Stuttgart, 2002

Esch, Franz R. : Strategie und Technik der Markenführung, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. : Verlag Vahlen, München, 2008 : ISBN: 978-3-8006-3537-5

Göbel, Elisabeth : Unternehmensethik : Grundlagen und praktische Umsetzung. : Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, 2006 : ISBN: 978-3-8282-0345-7

Hauser, Peter; Brauchlin Emil : Integriertes Management in der Praxis : die Umsetzung des St. Galler Erfolgskonzeptes. : Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2004 : ISBN: 3-593-37436-6

Hax, Arnoldo C.; Majluf, Nicolás S. : The strategy concept and process: a pragmatic approach. : Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 1991 : ISBN: 0-13-852146-8

Hecker, Falk : Management-Philosophie – Strategien für die Unternehmensführung Grundregeln für ein erfolgreiches Management, 1. Auflage. : Gabler Verlag, Wiesbaden, 2012 : ISBN: 978-3-8349-3096-5

Hinterhuber, Hans H. : Strategische Unternehmensführung, II. Strategisches Handeln, 7., grundlegend neu bearbeitete Auflage. : Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, Berlin, 2004 : ISBN: 3-11-018105-3

Kasprik, Rainald : Rationale Unternehmens- und Marketingplanung: strategische, operative und taktische Entscheidungen. : Physica-Verlag, Heidelberg, 2002 : ISBN: 3-7908-1433-4

Kreutzer, Ralf T. : Praxisorientiertes Marketing – Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. : Gabler Verlag, Wiesbaden, 2010 : ISBN: 978-3-8349-1595-5

Kroehl, Heinz : CI 21- Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert. : Verlag Vahlen, München, 2000 : ISBN: 3-8006-2485-0

Regenthal, Gerhard : Ganzheitliche Corporate Identity : Form, Verhalten und Kommunikation erfolgreich gestalten, 1. Auflage. : Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003 : ISBN: 3-409-12079-3

Rütten, Bettina : Auf dem Weg zum Leitbild - Prozessschritte, Gelingensbedingungen und Hemmnisse in der Leitbildentwicklung, Studienarbeit. : GRIN Verlag GmbH, München, 2010 : ISBN: 978-3-640-74064-2; zitiert nach

Körner, Martin : Leitbildentwicklung als Basis der CI-Politik : Stuttgart : Deutscher Sparkassenverlag

Seeger, Kerstin; Liman Burkhard : Zielorientierte Unternehmensführung : Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel, 1. Auflage. : Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008 : ISBN: 978-3-8349-0873-5

Ulrich, Peter; Fluri, Edgar : Management – Eine konzentrierte Einführung, 6.,
neubearbeitete und ergänzte Auflage. : Verlag Paul Haupt, Stuttgart, 1992 :
ISBN: 3-258-04370-1

Weinberger, Annja : Corporate Identity grosser Auftritt für kleine
Unternehmen : mit der VIVA-Formel zum Erfolg : Vision - Identität - Verhalten –
Aussendarstellung. : Stiebner Verlag GmbH, München, 2010 : ISBN: 978-3-
8307-1378-4

Zanetti, Daniel : 1001 Tipps zur Mitarbeitermotivation : verblüffende Ideen für
einen motivierenden Geschäftsalltag, 3. Auflage : Redline Wirtschaft GmbH,
Heidelberg, 2002 : ISBN: 978-3-636-01537-2

Internet

Gabler Wirtschaftslexikon

www.wirtschaftslexikon.gabler.de

Microsoft - Schrifttyp Verdana

<http://www.microsoft.com/typography/web/fonts/verdana/default.htm>

Farbpsychologie

http://www.psychotech.at/05_farbpsycho_1_4farben.html#rot

V. Anhang

Geschichte der Carl Gerold 's Sohn Verlagsbuchhandlung KG.....A I

Fragen zum Unternehmensleitbild, Vollert.....A II

A I - Die Geschichte der Carl Gerold´s Sohn

Verlagsbuchhandlung KG

Die Gründungsjahre

„Joseph Gerold, kais. kön. Reichshof- und Universitäts-Buchdrucker, hat die Ehre ein verehrungswürdiges Publicum zu benachrichtigen, daß er von dem Herrn Leopold Kaliwoda, kais. königl. Reichshof- und Universitäts-Buchdruckerey, seine wohl bekannte, und allzeit berühmte Buchdruckerey, und mit derselben zugleich dessen ansehnlichen Bücherverlag übernommen habe. Sowohl die Buchdruckerey, als das Bücherverlagsgewölb bleiben wie vorhin auf dem Dominikanerplatze nächst der Kirche Nro. 724. Durch seinen Eifer und Fleiß schmeichelt er sich den ferneren Zuspruch eines geneigten Publicums zu verdienen.“

Mit dieser Anzeige im „Wiener Diarium“ am 9. Dezember 1775 beginnt die wechselreiche und spannende Geschichte des ältesten Verlagshauses Österreichs. Die ersten Werke waren der „Hof- und Staatsschematismus“ und das „Kommerzialschema der k.k. Residenzstadt Wien“ 1780. Joseph Gerold erwarb auch eine Buchhandlung um, wie er in einem Ansuchen an Kaiserin Maria Theresia formulierte, „manche neuangehende Schriftsteller durch seine Unterstützung aufzumuntern, vielen Leuten Nahrung zu verschaffen und mithin sein eigenes sowohl als das Beste des Staates zu befördern imstande seyn“. Am 9. Mai 1781 wurde die Buchhandlung am Wiener Kohlmarkt eröffnet, „dem verehrungswürdigen Publicum, zu seiner größeren Bequemlichkeit, in eine der gangbarsten Gegenden der Stadt.

Führendes Verlagshaus in der Monarchie

Nachdem sich der Verlag zu einem ansehnlichen Unternehmen entwickelt hat, starb Joseph Gerold 1800 im Alter von 51 Jahren. Seine Frau Magdalena führte den Verlag weiter mit ihrem Sohn Johann, bis auch er 1806 sehr jung starb. Sein Bruder Carl, eigentlich gelernter Kaufmann, übernahm das Familiengeschäft. Ab 1813 wurde die Firma in Carl Gerold Verlag umbenannt. Unter Carl Gerold entwickelte sich das Unternehmen zu einem der führenden Verlage in der Monarchie. 1852 übersiedelte der Betrieb in einen fünfstöckigen Neubau in der Postgasse 6, der von den Architekten der Wiener Staatsoper, August Sicard von Sicardsburg und Eduard van der Nüll, erbaut wurde.

Friedrich Schiller: Österreichische Erstausgabe

Zu dieser Zeit war die Nachfrage nach deutschen Werken sehr groß, die von österreichischen Verlagen, unter Duldung der Regierung, mit nicht autorisierten Nachdrucken und meistens von sehr schlechter Qualität gestillt wurde. Carl Gerold setzte sich entschieden gegen diese Praxis ein und unterstützte eine entsprechende Petition deutscher Verleger, die dem Wiener Kongress 1815 vorgelegt wurde. Kurz danach erschien im Gerold Verlag die offizielle österreichische Erstausgabe der gesammelten Werke von Friedrich Schiller in 18 Bänden.

Jahrbücher und Zeitschriften im 19. Jahrhundert

Vorreiter der Lithographie

Carl Gerold führte auch als erster österreichischer Buchdrucker 1816 die neue Technologie des Steindruckes oder Lithographie ein, die Alois Senefelder 1798 entwickelt hat. Dieses neue und kostengünstige Verfahren erlaubte hochwertige Vervielfältigungen in hoher Stückzahl und eignete sich auch vorzüglich für Illustrationen. Noch heute wird der Steindruck von vielen Künstlern verwendet.

Zensur und Pressefreiheit 1848

Sein Engagement für das Buchdruckgewerbe erweiterte Carl Gerold um ein energisches Eintreten gegen die immer schärfer werdende Zensur in der Zeit des Vormärz. Obwohl er Staatskanzler Metternich einige Zugeständnisse abringen konnte, brachte erst das Revolutionsjahr 1848 eine substanzielle Wende sowie eine Flut von neuen Zeitungen und Zeitschriften. Eine davon war die noch bestehende österreichische Tageszeitung „Die Presse“, die kurz nach ihrem Erscheinen am 3. Juli 1848 wegen der hohen Nachfrage vom Gerold Verlag gedruckt wurde. Ende des Jahres verkaufte Carl Gerold die eigens zu diesem Zweck errichtete Druckerei an den „Presse“-Gründer August Zang, da der Gerold Verlag bereits mehrere Zeitungen und Zeitschriften herausgab – wie die „Ostdeutsche Post“, den „Lloyd“ oder das Wiener „Fremdenblatt“ unter der Leitung von Heinrich Heines Bruder, Gustav Heine.

Die Jahrbücher

Lange vor dem Revolutionsjahr 1848 war der Gerold Verlag Vorreiter in der Herausgabe von Zeitschriften. Schon ab 1818 erschienen die bekannten „Jahrbücher der Literatur“, ein Jahr später die „Jahrbücher des K.K. polytechnischen Institutes in Wien“, herausgegeben von seinem Gründer Johann Josef von Prechtel (heute Technische Universität Wien), später die

„Medicinisches Jahrbücher“ und viele mehr. Carl Gerolds Affinität zu Naturwissenschaften, besonders zur Medizin, prägte stark das Portfolio des Verlags im 19. Jahrhundert. 1856 erfolgte die Ernennung „zum Buchhändler der kaiserlichen Akademie der Wissenschaften“. Der Verlag erwarb sich auch den Ruf als Ausbildungsstätte für junge Buchhändler aus ganz Europa. Einer dieser „Lehrlinge“ war der aus Leipzig stammende Rudolf Brockhaus. Auf der Weltausstellung in London 1862 wurde der Verlag für die beste typographische Ausstattung ausgezeichnet.

Verlag berühmter Persönlichkeiten

Verlag berühmter Wissenschaftler und Mediziner

Der österreichische Schriftsteller und Verwaltungsreformer Joseph von Sonnenfels (1732 – 1817), Orientalist und Diplomat Joseph Freiherr von Hammer-Purgstall (1774 – 1856), Agrarwissenschaftler Friedrich Haberlandt (1826 – 1878), Physiker Johann Puluž (1845 – 1918), Archäologe Emanuel Loewy (1857 – 1938) oder der tschechische Politiker und Historiker Konstantin Jireček (1854 – 1918), erster Vorstand des berühmten Instituts für Osteuropäische Geschichte der Universität Wien, waren nur einige der berühmten Autoren des Gerold Verlags. Das Standardwerk von Theodor Billroth (1829 – 1894), einem der bedeutendsten Chirurgen des 19. Jahrhunderts, „Die Krankenpflege im Hause und im Hospitale. Ein Handbuch für Familien und Krankenpflegerinnen“ wurde in neun Auflagen bis 1919 verlegt. Auch ein Werk des deutschen Universalgenies Alexander von Humboldt (1769 – 1859) erschien im Gerold Verlag.

Der „Fall Grillparzer“

Obwohl sich der Gerold Verlag einen Namen im Bereich der Natur- und Geisteswissenschaften gemacht hat, kamen auch die „schönen Künste“ nicht zu kurz. Autoren wie Friedrich Halm, Michael Enk von der Burg und Friedrich Hebbel, um nur wenige der zahlreichen Namen zu nennen, publizierten für den Verlag. Einer der berühmtesten österreichischen Autoren wäre gerne im Gerold Verlag erschienen, konnte aber nicht: Franz Grillparzer. Grillparzer veröffentlichte seine Werke bei Johann Baptist Wallishausner in Wien, „aus einem vaterländischen Gefühle“, und fühlte sich bald „sehr durch die missliebige Wiener Firma beschränkt und gehemmt“. Anlässlich der 100-Jahr-Feier des Gerold Verlags 1875, schrieb Wenzel Tomaschek in einem Gedicht:

„(...) Dann seh' eine Gruppe ich, lyrisches Gelichter!

Aber auch große, bedeutende Dichter!

Ich seh' den Halm! Den Hebbel! – und seh' den Feuchtersleben

Die vierzigste Auflag' seiner Diätetik erhebend.

Und auch der Grillparzer möchte sich ihnen vereinen

Er wenigstens w o l l t e bei Gerold erscheinen!(...)“

Eine Übernahme des Autors war nicht möglich, jedoch veröffentlichte der Gerold Verlag Grillparzers Werke als französische oder italienische Übersetzungen. Nach Grillparzers Tod im Jänner 1872 kaufte Moritz von Gerold, Carl Gerolds Sohn und mittlerweile neuer Verlagsbesitzer, den Nachlass des großen Autors.

Der Gerold-Salon

Eine wesentliche Rolle bei der Verbundenheit des Verlags mit Grillparzer sowie bei der literarischen Programmgestaltung spielte Moritz von Gerolds Frau, Rosa. Sie rief einen literarischen Salon ins Leben, der zu den bedeutendsten Zentren des kulturellen Lebens in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gehörte. Auf dem Sommersitz der Gerolds, dem Lindenhof in Neuwaldegg, versammelten sich Persönlichkeiten wie Tomaschek, der Philosoph Franz Brenano, Paul Heyse, Marie von Ebner-Eschenbach und der amerikanische Schriftsteller Bayard Taylor sowie die Maler Rudolf von Alt oder Anselm Feuerbach.

Das dritte Jahrhundert

Lehr- und Schulbücher

Mit dem Tod Moritz von Gerolds 1884 übernahm sein jüngerer Bruder Friedrich die Leitung des Verlags. Friedrich von Gerold war auch über ein Vierteljahrhundert Mitglied des Wiener Gemeinderats und „galt als Hauptförderer der Schule und als ein Vorkämpfer für deren Reform.“ Seit Mitte des 19. Jahrhunderts widmete sich der Verlag auch der Herstellung von Lehr- und Schulbüchern für Gymnasien, Realschulen, Handelsschulen und das K.K. polytechnische Institut. Besonders die Lehrbücher für Mathematik ernteten große Anerkennung.

Weltkrieg und Wirtschaftskrise

Friedrich von Gerold überlebte seinen Bruder nur um drei Jahre. Sein Sohn Friedrich Jr. führte

den Verlag weiter zusammen mit dem Buchhändler Hermann Manz. Mit seinem Tod 1895 endete nach 120 Jahren die Verlagsleitung der Familie Gerold. Ab 1896 führte Hermann Manz's Witwe Anna die Verlagsgeschäfte weiter, bis zur Übernahme der Brüder Robert und Hugo Hitschmann 1905, die den Betrieb in ein neues Gebäude am Hammerlingplatz übersiedelten und mit den neuesten Druckmaschinen ausstatteten. Bis zu Kriegsbeginn 1914 gehörten landwirtschaftliche Publikationen und Lehrbücher für höhere Schulen zu den meistverkauften Werken des Verlages. Während des Ersten Weltkriegs und in den Gründungsjahren der jungen Republik Österreichs entstanden auch zahlreiche Werke, die den Menschen jener Zeit halfen, sich an die neuen und schwierigen Lebensumstände anzupassen. Die Umbrüche in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, wie das Ende der Monarchie, und damit dem Wegfall eines großen Absatzmarkts, und die Wirtschaftskrise der 1930er Jahre stellten eine große Herausforderung für den Verlag dar. Dennoch entstanden auch in diesen Jahren viele interessante Werke, wie die „Gesammelten Aufsätze 1926-1936“ des deutschen Physikers und Philosophen Moritz Schlick, Begründer des Wiener Kreises im Logischen Empirismus.

Das dritte Jahrhundert

Wissenschaftliche Werke bildeten auch in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg einen Großteil des Verlagsprogramms. Ab den fünfziger Jahren fanden sich auch kritische und provokante Werke wie „Die Methamorfosen des Eros“ von Hedwig Gollob oder „Was ist normal im Schatten der Atombombe“ von Wolf Weilgart. 1931 übernahm Rudolf Fürst den Verlag, den er bis zu seinem Tod 1975 führte. Im selben Jahr feierte das Unternehmen auch sein 200-jähriges Jubiläum. Seine Frau Margarethe Fürst leitete den Verlag bis 1980 weiter. Das umfangreiche Verlagsarchiv mit zahlreichen Dokumenten über die Familie Gerold befindet sich heute in der Wiener Stadt- und Landesbibliothek.

Auch im dritten Jahrhundert seines Bestehens bemüht sich der Carl Gerold's Sohn Verlag, dem großen Erbe seiner Geschichte mit einer Vielzahl an Werken aus Politik, Geschichte, Technik und über das neue Europa gerecht zu werden.

„Mancher schweren Krise haben wir Erwähnung getan, doch alles hat das alte Haus, von unbrechbarer Lebenskraft, glücklich überwunden. Immer wieder ist es zu neuem Glanz emporgestiegen.“

(aus Carl Junker, „Das Haus Gerold in Wien 1775 – 1925“, Wien 1925)

Quelle: <http://www.cgs-verlag.at/content/über-uns>

Verfasser: Adlen Siljak BA

A II – Fragen zum Unternehmensleitbild

Integrierte Kommunikation

Strategische Positionierung

Fragen zum Leitbild

- Welche Bedürfnisse sollen mit dem Angebot der Unternehmung befriedigt werden?
- Welchen Anforderungen (Preis, Qualität) soll unser Angebot genügen?
- Welche Reichweite soll unser Unternehmen haben (regional, national, international)?
- Welche Marktstellung wollen wir erreichen?
- Welche grundsätzlichen Ziele verfolgen wir bzgl. des Gewinns bzw. der Gewinnverwendung?
- Welche Grundsätze soll unser Verhältnis zu den Marktpartnern prägen?
- Welche grundsätzliche Haltung besitzen wir gegenüber dem Staat?
- Wie stellen wir uns zu grundsätzlichen Anliegen unserer Mitarbeiter?
- Welche Grundsätze der Mitarbeiter besitzen wir?
- Wie behandeln wir gesellschaftliche Anliegen?
- Welche technologische Leitvorstellung besitzen wir?

5